



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2026/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2026

التخصص : إدارة أعمال

أثر نكاء الأعمال على جودة القرار الإداري
دراسة حالة: شركة الإسمنت - تبسة -

تحت إشراف الأستاذة:

شفاء حمد

من إعداد الطالبة:

❖ مروى بوطورة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. فارس قاطر	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
أ.د. شفاء حمد	أستاذ	مشرفا ومقررا
د. إيمان كشورود	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

الحمد لله حمداً يوافي جلال وجهه وعظيم سلطانه، ويكافئ مزيد نعمه وامتنانه.

أما بعد ...

أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذة "حمد شفاء" التي أشرفت على تأطير هذا العمل وكانت خير عون لي في انجازه، فلها كل الخير والإمتنان، جزاها الله خيراً.

كما أتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى من يحمل إسم "جدي جهاد"، على صدق المساندة ومد يده بالعطاء دون تردد.

ولا يفوتني أن أتوجه بوافر الإمتنان وعظيم التقدير الى جميع القائمين على الشركة محل الدراسة، لحسن الإستقبال وكرم التعامل.

وفي الأخير لا يسعني الا أن أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد ومد لي يد العون لإتمام هذا العمل، جزاكم الله خيراً.

الإهداء

إلى من تضرعت بنفوسهما معاني الرحمة، وتجلت في أكفهما بركات العطاء، إلى من كانا
لي محراب الدعاء وستر الرجاء، إلى والدي أُمي وأبي جبر الله كسري بهما، وأدام في
قلبي لهما الوفاء.

إلى من هو سندي إذا مال الزمان "أخي" إليك أهدي الإمتنان خالصا، والدعاء
واصلا، لا ينقطع ولا يستبان.

إلى أخواتي...

زهرا تي البيت وبهجته، وأنسام الروح ونفحته، إلى من تقاسمنا معي الطريق، كنش
دفع الأيام إذا بردت، فلكن من الود أصفاه ومن العرفان أعلاه.

إلى نفسي... أهديك هذا الأثر... لأنك كنت البداية... وكنت الخبر.

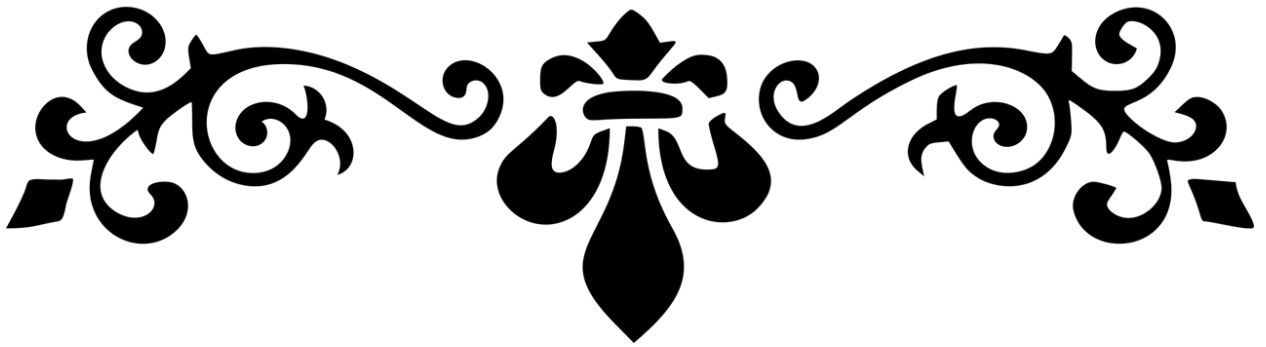
إلى كل من أفاض عليّ من علمه، وأكرمني بفضل فهمه، إلى من جعلوا العلم
رسالة لامهنة وأمانة لا منة... أساتذتي... لكم مني كل إمتنان وتقدير

ختاما...

ليس هذا العمل حروفا ترص، ولا أوراقا تقص، بل هو أثر سعي إذا نظر،
وخلاصة درب إذا اختصر.



الفهرس العام



الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
V-I	الفهرس العام
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الاشكال
IX	فهرس الملاحق
أ - ج	مقدمة
	الفصل الأول: التأصيل النظري لذكاء الأعمال
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل الى ذكاء الأعمال
02	المطلب الأول: الجذور التاريخية ومسار تطور ذكاء الأعمال
02	أولاً: نشأة وتطور ذكاء الأعمال
04	ثانياً: محطات تطور ذكاء الأعمال
06	المطلب الثاني: مفهوم وأهميته ذكاء الأعمال
06	أولاً: مفهوم ذكاء الأعمال
09	ثانياً: أهمية ذكاء الأعمال
10	المطلب الثالث: مكونات وأنواع ذكاء الأعمال
11	أولاً: مكونات ذكاء الأعمال
15	ثانياً: أنواع ذكاء الأعمال
15	المبحث الثاني: تطبيق ذكاء الأعمال
16	المطلب الأول: أدوات ذكاء الأعمال
16	أولاً: مصادر البيانات أو المعلومات
16	ثانياً: عمليات الاستخلاصExtraction، والنقل أو التحويلTransformation، والتحميل Load للبيانات ETL

17	ثالثا: تقنيات خزن البيانات (مستودعات البيانات متعددة الأبعاد Multi-dimensional data warehouse ومتاجر البيانات warehouse)
17	رابعا: تقنيات تحليل البيانات
18	خامسا: تقنيات عرض المعلومات (التقارير، بطاقة الأداء، لوحة القياس)
19	المطلب الثاني: مهام وأبعاد ذكاء الأعمال
20	أولا: المهام الرئيسية لذكاء الأعمال
21	ثانيا: أبعاد ذكاء الأعمال
22	المطلب الثالث: مجالات وتطبيقات ذكاء الأعمال
22	أولا: مجالات ذكاء الأعمال
23	ثانيا: تطبيقات ذكاء الأعمال
24	المبحث الثالث: محددات ذكاء الأعمال
25	المطلب الأول: عوامل نجاح ذكاء الأعمال
25	أولا: دعم الإدارة العليا
25	ثانيا: التسيير الجيد من الإدارة المكلفة بتنفيذ المشروع
25	ثالثا: تحديد التوقعات المنتظرة من تنفيذ المشروع
26	المطلب الثاني: تقييم ذكاء الأعمال
27	أولا: إيجابيات وسلبيات ذكاء الأعمال
28	ثانيا: تحديات ذكاء الأعمال
29	المطلب الثالث: مستقبل ذكاء الأعمال
29	أولا: نمو سوق ذكاء الأعمال
30	ثانيا: تطور ذكاء الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة
32	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: مساهمة ذكاء الأعمال في جودة القرار الإداري
33	تمهيد
34	المبحث الأول: أساسيات عن القرار الإداري

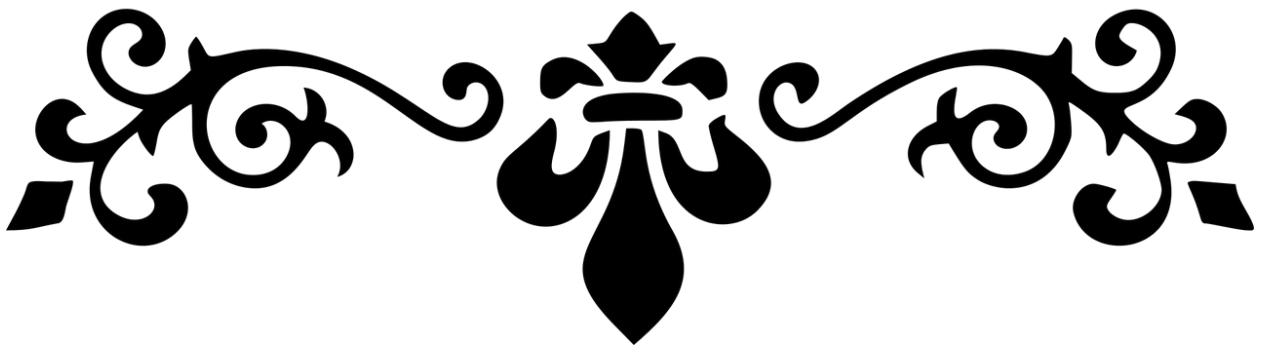
34	المطلب الأول: مفهوم وأهمية القرار الإداري
34	أولاً: تعريف القرار الإداري
36	ثانياً: خصائص القرار الإداري
37	ثالثاً: أهمية القرار الإداري
38	المطلب الثاني: عناصر القرار الإداري
40	المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية
40	أولاً: القرارات المبرمجة Programmed Decisions
41	ثانياً: القرارات غير المبرمجة Non-Programmed Decisions
43	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار الإداري
43	المطلب الأول: مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار
44	أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرار
46	ثانياً: خصائص عملية اتخاذ القرار
47	ثالثاً: أهمية عملية اتخاذ القرار
49	المطلب الثاني: عناصر وخطوات عملية اتخاذ القرار
49	أولاً: عناصر عملية اتخاذ القرار
51	ثانياً: خطوات عملية اتخاذ القرار
53	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
53	أولاً: تأثيرات المحيط الخارجي بمكوناته على القرار المتخذ
54	ثانياً: تأثيرات البيئة الداخلية على القرار المتخذ
54	ثالثاً: شخصية متخذ القرار
54	رابعاً: موقف اتخاذ القرار
54	خامساً: توفر الموارد اللازمة لتنفيذ القرار
56	المبحث الثالث: علاقة نكاء الأعمال بجودة القرارات الإدارية
56	المطلب الأول: جودة القرارات الإدارية
56	أولاً: مفهوم جودة القرار الإداري

58	ثانيا: متطلبات جودة القرار الاداري
60	ثالثا: الحكم على جودة القرار الإداري
61	المطلب الثاني: علاقة جودة البيانات والمعلومات بجودة القرار الإداري
61	أولا: جودة البيانات وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية
63	ثانيا: جودة المعلومات وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية
66	المطلب الثالث: علاقة ذكاء الأعمال بجودة القرارات الإدارية
69	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة الإسمنت -تبسة
70	تمهيد
71	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الإسمنت -تبسة-
71	المطلب الأول: تعريف وأهداف شركة الإسمنت-تبسة.-
71	أولا: تعريف شركة الإسمنت -تبسة-
71	ثانيا: أهداف شركة الإسمنت -تبسة-
72	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وتقسيم الوظائف بالشركة محل الدراسة
72	أولا: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت -تبسة-
74	ثانيا: التقسيم الوظيفي لشركة الإسمنت -تبسة-
77	المطلب الثالث: نشاط شركة الإسمنت-تبسة-
77	أولا: مراحل إنتاج الإسمنت بالشركة
78	ثانيا: أنواع منتجات شركة الإسمنت -تبسة-
79	ثالثا: تطور الكميات المنتجة بشركة الإسمنت - تبسة خلال الفترة (2021-2025)
80	رابعا: تطور الكميات المباعة لشركة الإسمنت - تبسة خلال الفترة (2021 - 2025)
82	خامسا: الموقع التنافسي لشركة محل الدراسة
83	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
83	المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة
83	أولا: منهجية الدراسة

84	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة
84	المطلب الثاني: نموذج وأدوات الدراسة
84	أولا: نموذج الدراسة
85	ثانيا: أدوات الدراسة
86	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
86	أولا: الأساليب الإحصائية الوصفية
87	ثانيا: الأساليب الإستدلالية
87	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
88	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة
88	أولا: تحليل البيانات الشخصية
92	ثانيا: ثبات وصدق الإستبيان
95	ثالثا: تحديد مجالات إتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت
96	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان
96	أولا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الإستبيان
97	ثانيا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني من الإستبيان
99	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
106	خلاصة الفصل الثالث
107	خاتمة
110	قائمة المراجع
116	الملاحق
-	الملخص



فهرس الجداول



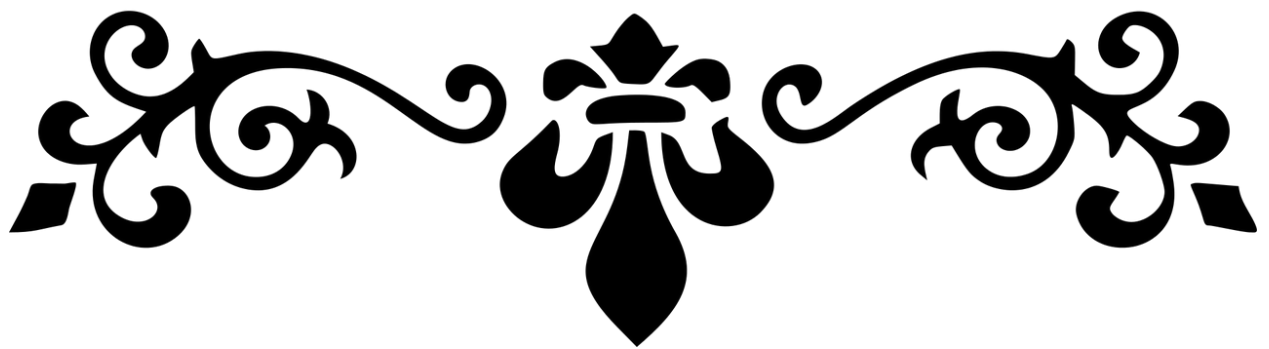
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	محطات تطور نكاء الأعمال	01
12	الفرق بين مستودع البيانات وقاعدة البيانات	02
42	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	03
74	التقسيم الوظيفي لشركة الإسمنت - تبسة-	04
79	تطور الكميات المنتجة بالشركة خلال الفترة 2025-2021	05
80	تطور الكميات المباعة من الإسمنت في شركة الإسمنت -تبسة- خلال الفترة 2025-2021	06
81	تغير الكميات المباعة الشركة محل الدراسة حسب السوق (محلي/تصدير) خلال الفترة 2025-2021.	07
84	نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة	08
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	10
90	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	11
91	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية	12
92	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	13
93	معامل الارتباط لسبيرمان لقياس ثبات أداة الدراسة	14
94	معامل الصدق الذاتي لقياس صدق أداة الدراسة	15
94	الصدق البنائي لمحاول الدراسة	16
95	مقياس ليكارت الخماسي	17
95	سلم الإجابات حسب مقياس ليكارت	18
96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول	19
98	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	20
100	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	21

فهرس الجداول

101	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	22
103	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	23
104	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	24



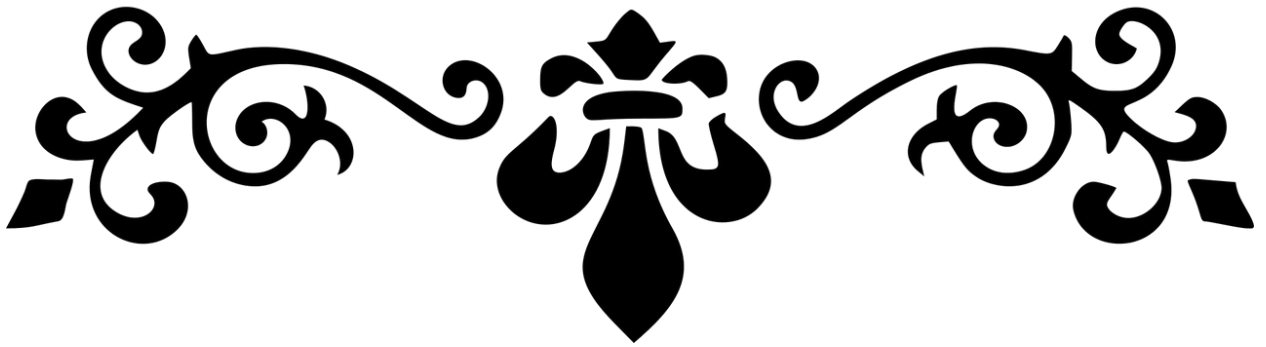
فهرس الأشكال



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	التطور التاريخي لنظم ذكاء الأعمال	01
19	أدوات ذكاء الأعمال	02
20	مهام ذكاء الأعمال	03
49	ارتباط اتخاذ القرارات بالعمليات الإدارية	04
51	خطوات اتخاذ القرار	05
60	سلسلة جودة القرارات	06
73	الهيكل التنظيمي للشركة	07
85	نموذج الدراسة	08
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
90	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	10
91	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	11
92	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية	12



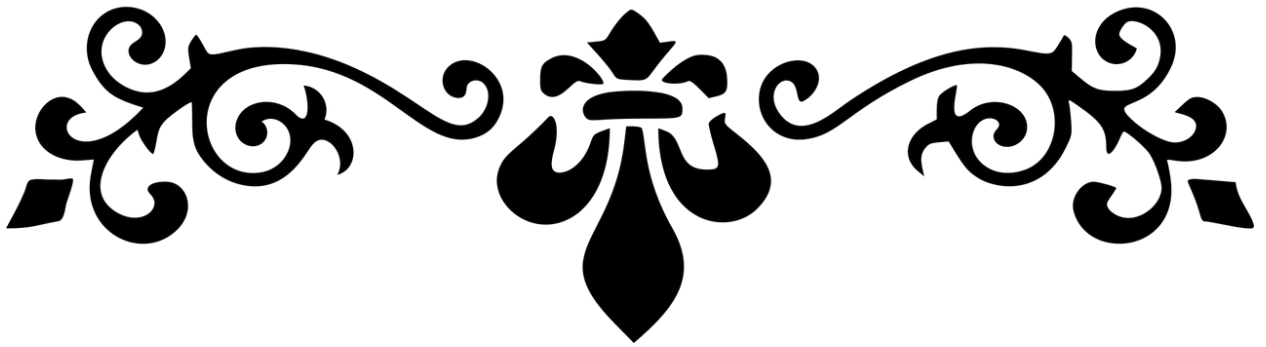
فهرس الملاحق



رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستمارة الإستبيان	116
02	إتفاقية التربص	120
03	إستمارة تحكيم الاساتذة	122
04	تطور الإنتاج في شركة الإسمنت -تبسة-	123
05	تطور الكميات المباعة من الإسمنت في شركة الإسمنت -تبسة -	124
06	توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية	126
07	ثبات أداة الدراسة	127
08	الإتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات المحور الأول والثاني	128
09	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول والثاني	130
10	نتائج إختبار الفرضيات	131



مقدمة



في ظلّ التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، وما صاحبها من تطور تكنولوجي هائل وانفجار معرفي متزايد، أصبحت المعلومات موردًا استراتيجيًا لا يقل أهمية عن باقي الموارد التقليدية في المؤسسة. ولم يعد التحدي الأساسي يكمن في جمع البيانات وتخزينها فحسب، بل أصبح يتمثل في القدرة على تحليلها وتفسيرها واستثمارها بالشكل الذي يخدم أهداف المؤسسة ويعزز مكانتها التنافسية.

وفي هذا السياق، برز مفهوم ذكاء الأعمال كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتمامًا واسعًا من قبل الباحثين والممارسين، لما يوفره من أدوات وتقنيات تساعد على تحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات قيمة ومعرفة دقيقة يمكن الاستفادة منها في مختلف المستويات الإدارية. كما يساهم في تحسين الأداء، وتطوير نظم المتابعة والرقابة، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

وتتجلى أهمية ذكاء الأعمال كذلك في تمكين المؤسسات من فهم واقعها الداخلي والخارجي بصورة أفضل، من خلال تحليل المؤشرات المختلفة واستشراف الاتجاهات المستقبلية، بما يسمح لها بالتكيف مع التغيرات البيئية ومواجهة التحديات المختلفة بكفاءة ومرونة. لذلك أصبح الاعتماد على هذا المفهوم ضرورة تفرضها طبيعة المنافسة الحديثة، لا مجرد خيار تنظيمي يمكن الاستغناء عنه.

ومن جهة أخرى، تعد جودة القرار الإداري من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات، باعتبار أن القرارات الإدارية تمس مختلف جوانب النشاط التنظيمي، وتؤثر بصورة مباشرة في مستوى الأداء وتحقيق الأهداف واستغلال الموارد المتاحة. فكلما اتسم القرار بالدقة والموضوعية والسرعة والملاءمة، انعكس ذلك إيجابًا على نتائج الشركة وقدرتها على الاستمرار والنمو.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة القرار الإداري، باعتبارهما من المتغيرات الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، خاصة في ظل التوجه المتنامي نحو الإدارة القائمة على المعلومات والتحليل العلمي بدلاً من الاعتماد على الحدس والتقدير الشخصية.

وتعد شركات الإسمنت من بين أهم الشركات الصناعية في الجزائر، نظرًا لدورها الحيوي في دعم قطاع البناء ومنه التنمية الاقتصادية، ومن بينها شركة الإسمنت -تبسة- التي تسعى كغيرها من الشركات الصناعية، إلى تحسين أدائها وتطوير أساليب تسييرها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الاقتصادية الحديثة.

1- إشكالية الدراسة

تعد شركات الإسمنت من بين أكبر الشركات الصناعية في الجزائر ومن بينها شركة الإسمنت -تبسة- التي تسعى إلى تطوير أساليبها الإدارية وتحسين أدائها بما يتماشى مع متطلبات البيئة الاقتصادية الحديثة وما يترتب على ذلك من تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.

ويرتبط ذكاء الأعمال بعدة متغيرات داخل الشركة من بينها جودة القرار الإداري الأمر الذي يجعل دراسة طبيعة العلاقة بينهما موضوعاً مهماً يستحق البحث والتحليل، ومن أجل الإحاطة بالموضوع وإزالة الغموض عنه، تطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم ذكاء الأعمال في جودة القرار الإداري بشركة الإسمنت -تبسة-؟

ومن أجل توضيح إشكالية الدراسة تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين جمع وتحليل البيانات وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعالجة التحليلية الفورية OLAP على جودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات على جودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-؟

2- فرضيات الدراسة

بناءً على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ذكاء الأعمال وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-.

ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين جمع وتحليل البيانات وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-.

- الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المعالجة التحليلية الفورية OLAP وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة المعلومات وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-.

3- أهمية الدراسة

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيريها إذ يعتبران من المواضيع الحديثة التي تلقى اهتماما بالغاً من الشركات والباحثين في مجالات إدارة الأعمال، ومنه تتجلى أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:
- تزايد أهمية ذكاء الأعمال في مختلف المجالات ولا سيما دوره في دعم اتخاذ القرار؛
 - تنامي أهمية المعلومات الدقيقة والأنية في بيئة الأعمال المعاصرة، مما يجعل ذكاء الأعمال ضرورة إدارية وليس مجرد خيار تقني؛
 - تعد جودة القرار الإداري من العناصر الجوهرية التي تسهم في نجاح المؤسسة واستمراريتها وتحقيق أهدافها؛
 - أما في الجانب التطبيقي، تتجسد أهمية الدراسة التطبيقية في الأهمية الاقتصادية لشركة الإسمنت - تبسة-، حيث تسهم في تلبية حاجيات البناء والأشغال العمومية من مادة الإسمنت، إلى جانب دورها في دعم صادرات البلاد. بالإضافة إلى معرفة واقع تطبيق ذكاء الأعمال في الشركة وأثره على جودة القرار الإداري.

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام الى بيان أثر ذكاء الأعمال على جودة القرار الإداري في شركة الإسمنت-تبسة-، وهذا بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة ومن ثم تشخيص واقع تطبيق ذكاء الأعمال وجودة القرار الإداري بشركة الإسمنت-تبسة- وتحديد طبيعة العلاقة بينهما وقياس أثر ذكاء الأعمال بأبعاده المختلفة على جودة القرار الإداري على مستوى الشركة محل الدراسة، وفي ما يلي عرض لأهم أهداف هذه الدراسة:

- تسليط الضوء على المفاهيم التالية: ذكاء الأعمال، اتخاذ القرار، جودة القرار الإداري؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة القرار الإداري؛
- تحديد متغيرات ذكاء الأعمال الأكثر إسهاماً في جودة القرار الإداري في شركة الإسمنت-تبسة-؛
- قياس مدى تأثير ذكاء الأعمال على جودة القرار الإداري بالشركة محل الدراسة.

5- أسباب إختيار الموضوع ومكان الدراسة:

توجد العديد من الأسباب الموضوعية والذاتية التي دفعت إلى دراسة هذا الموضوع وهي كما يلي:

5-1- الأسباب الموضوعية لإختيار الموضوع:

تتمثل الأسباب الموضوعية لإختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الارتباط الوثيق لموضوع ومتغيرات الدراسة بالتخصص المدروس، ونكاء الأعمال وجودة القرار الإداري من المواضيع المرتبطة بشكل وثيق بحقل الإدارة والأعمال؛
- الأهمية البالغة التي شملها موضوع نكاء الأعمال سواء من الناحية النظرية أو العملية خصوصاً مع الفوائد الكثير التي تتحقق جراء تطبيقه من طرف المؤسسات بشكل عام؛

5-2- الأسباب الذاتية لإختيار الموضوع:

تتمثل الأسباب الذاتية لإختيار موضوع الدراسة في مايلي:

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع والإحاطة بكل جوانبه خصوصاً فيما يتعلق بمتغير نكاء الأعمال، الذي يعتبر موضوع حديث نسبياً في مجال إدارة الأعمال وذو أهمية مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي شهدتها العصر الحالي؛
- محاولة تشخيص مدى اهتمام شركة الإسمنت -تبسة- بتأثير الأدوات الحديثة مثل نكاء الأعمال على جودة القرار الإداري.

5-3- أسباب إختيار مكان الدراسة:

تم إختيار شركة الإسمنت-تبسة- كمحل الدراسة لإجراء الدراسة التطبيقية، أولاً لأنها تعد من أهم الشركات الصناعية في مجال إنتاج الإسمنت على المستوى المحلي، إضافة إلى ذلك فإن ارتباط الشركة بقطاع استراتيجي مثل قطاع الإسمنت، الذي يعد مادة أساسية في قطاع البناء، يمنح الدراسة أهمية إضافية من حيث فهم عملية اتخاذ القرار داخل هذا النوع من الشركات.

6- الدراسات السابقة

سيتم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور كما يلي:

6-1- المحور الأول: الدراسات التي تناولت نكاء الأعمال

- دراسة لمحمد علي جمال الدين، وآخرون، بعنوان "أثر نكاء الأعمال على الأداء التنظيمي الدور الوسيط الرشاقة الاستراتيجية" (2025).¹ هدفت هذه الدراسة الى سد فجوة بحثية من خلال استكشاف الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين نكاء الأعمال والأداء التنظيمي وذلك في سياق الشركات الصناعية الكبرى العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في مصر، وقد استخدمت الدراسة

¹ محمد علي جمال الدين محمد غيث، وآخرون، "أثر نكاء الأعمال على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط الرشاقة الاستراتيجية -دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية-"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 16، العدد 03، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا في الإدارة، مصر، 2025.

منهجاً كمياً عبر استبانات مغلقة تم توزيعها على 12 شركة تم اختيارها قصدياً، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية PLS-SEM عبر برنامج Smart PLS.

وقد توصلت الدراسة الى ان ذكاء الأعمال يساهم في تحسين كفاءة العمليات ويدعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات كما أظهرت النتائج ان الرشاقة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة، إذ تعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والإستجابة السريعة للفرص والتحديات مما يزيد من فعالية تأثير إذا كان العمل على الأداء التنظيمي.

وقد أوصت هذه الدراسة على اعتماد تصميم طولي لمتابعة تطور علاقات بين المتغيرات عبر الزمن وتعزيز استنتاج السببية كذلك دمج المنهج الكيفي مثل المقابلات ومجموعات التركيز للفهم الأعمق لتأثير ذكاء الأعمال ورشاق الاستراتيجية على الأداء التنظيمي واستكشاف متغيرات وسيطة او معدلة إضافية مثل الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية.

- دراسة طلحة عبد الفتاح، وآخرون (2023)، بعنوان "العوامل الرئيسية في نجاح أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسات".¹ هدفت هذه الدراسة الى إعطاء الأولوية للعوامل الأساسية والمهمة التي تساهم بشكل رئيسي في كفاءة ونجاح التطبيق لأنظمة ذكاء الأعمال، وذلك بدراسة ومراجعة وتحليل دراسات سابقة تناولت نجاح أنظمة ذكاء الأعمال، حيث توصلت الدراسة الى ان هناك 115 عامل نجاح لأنظمة ذكاء الأعمال من خلال هذه الدراسات وبعد التحليل تبين ان هناك 17 عينا فقط هي الأكثر تأثيراً وتمثل حوالي 80% من أهمية جميع العوامل. توصي هذه الدراسة بضرورة استخدام عوامل النجاح الحاسمة لذكاء الأعمال، وتحفيز أصحاب المصلحة في ذكاء الأعمال بالمؤسسات على تركيز جهودهم ومواردهم المحدودة على عوامل النجاح الحاسمة هذه لتحقيق أقصى استفادة من نظام ذكاء الأعمال.

- دراسة Faraj Al-Shammart, Alaa, Abdul Salam Al-Hamdani بعنوان "The Role of business Intelligence in Supporting Customer Relationship Management: An Analytical study of Asia cell Mobile journal" (2022).² هدفت هذه الدراسة الى وضع اطار مفاهيمي لكل من ذكاء الأعمال وإدارة علاقة العملاء، بالإضافة الى دراسة العلاقة بين هذين المفهومين وتأثيرهما ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة من شركة اسيا سيل في العراق، تم اختبار العلاقة باستخدام برنامج Minitab، 16 بتحليل استبيان الدراسة والذي اظهر تأثيراً واضحاً لذكاء الأعمال في إدارة علاقة

¹ طلحة عبد الفتاح وآخرون، "العوامل الرئيسية في نجاح أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 07، العدد 06، 2023.

² Faraj Al-Shammart, Alaa Abdul Salam Al-Hamdani, "The Role of business Intelligence in Supporting Customer Relationship Management: An Analytical study of Asia cell Mobile journal", Issue 01, Volume 17, 2022.

العملاء كما أكدت النتائج ان استخدام تقنيات وأدوات ذكاء الأعمال تؤدي الى رفع مستوى رضا العملاء وزيادة ولائهم، وتؤكد توصيات الدراسة على ضرورة تبني إدارة الشركة المعنية لذكاء الأعمال كأداة لإدارة علاقات العملاء وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحقيق المنفعة المتبادلة بين الشركة وعملائها بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

- دراسة لعهود عبد العزيز صالح، بعنوان "ذكاء الأعمال والمؤسسات الأكاديمية (2021)".¹ هدفت هذه الدراسة الى مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمجال ذكاء الأعمال والمؤسسات الأكاديمية، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في تحليل الإنتاج العلمي والبرامج الأكاديمية والمؤتمرات العلمية المتعلقة بذكاء الأعمال، وتلخص اتجاهات ذكاء الأعمال والمؤسسات الأكاديمية وتربطها ببعض وتتبعها زمنيا وكذلك مراجعة وعرض البرامج الأكاديمية وهما يبرز أهمية المجال ودرجة الاهتمام به، وشملت المراجعة استعراض المصطلحات ذات الصلة بموضوع ذكاء الأعمال والمؤسسات الأكاديمية والتطور التاريخي للموضوع والمفاهيم المرتبطة به كما تم استعراض المؤتمرات والجمعيات العلمية التي تناولت الموضوع والبرامج الأكاديمية، وكذلك الإهتمامات البحثية في الموضوع وكيفية تطورها وأخيرا استعراض المؤشر الرقمي لتتبع مصطلحات الموضوع في قواعد البيانات المذكورة. كما أوصت الدراسة على ضرورة تبني المؤسسات الأكاديمية لهذا التوجه وتطوير البرامج التعليمية المتعلقة بذكاء الأعمال وتحليلات البيانات.
- دراسة سليمة قواسمية، مباركي صفاء، بعنوان "نظم المعلومات وذكاء الأعمال ودورها في دعم اليقظة الاستراتيجية"(2021).² هدفت الدراسة الى معرفه دور كل من نظم المعلومات وذكاء الأعمال في دعم اليقظة الاستراتيجية في مخابر Inpha-médis، وللوصول الى ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS، توصلت الدراسة الى نتائج مهمة أهمها وجود علاقه تأثير معنويه بين كل من نظم المعلومات والذكاء الأعمال في تعزيز اليقظة الاستراتيجية كما تم اقتراح بعض الإجراءات التي تؤدي الى دعم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة منها ضرورة تهيئة الإدارة العليا للعاملين لتبني اليقظة الاستراتيجية وإدارتها ضمن الهيكل التنظيمي وتخصيص قائمين على إدارتها حتى تكون عملية العمل بها اكثر سهولة.

¹ عهود عبد العزيز صالح، "ذكاء الأعمال والمؤسسات الأكاديمية"، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 02، العدد 01، 2021.

² سليمة قواسمية، مباركي صفاء، "نظم المعلومات وذكاء الأعمال ودورها في دعم اليقظة الاستراتيجية"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2021.

6-2- المحور الثاني: الدراسات التي تناولت جودة القرار الإداري

- دراسة وليد مرتضى نوه، بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة القرار الإداري دراسة حاله مؤسسة اتصالات الجزائر" (2022).¹ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير المعلومات التكنولوجية من خلال أبعادها الخمسة (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات والاتصال، قواعد البيانات، الموارد البشرية) في تعزيز الجودة التعاونية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لإستخلاص البيانات اللازمة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.
- توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين استخدام المعلومات التكنولوجية والجودة الإدارية أي ان استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة يؤدي الى تحسين جودة القرار الإداري، ومن اهم التوصيات التي استخلصتها الدراسة ان هناك ضرورة لتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتحديث أنظمة الرقمنة باستمرار.
- دراسة جمال بن صبيح الهملان الشراري، بعنوان "أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية" (2021)،² هدفت الدراسة الى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية في إدارة الجوف التعليمية بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانات وزعت على 60 قائد من قيادات المدارس الثانوية بالمنطقة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.
- توصلت الدراسة الى وجود اثر لأبعاد الذكاء الاصطناعي (قدرة الإدارة، سلوك المستخدم، التدريب والتطوير، توفير الخبراء) على جودة القرار الإداري وعدم وجود فروق في تقدير المبحوثين للذكاء الاصطناعي تعزي لمتغيري الجنس والخبرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مكاتب الإدارة التعليمية لمفهوم الذكاء الاصطناعي وبعمليتي سلوك المستخدم والتدريب والتطوير واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى ادراك العاملين لأهمية الذكاء الاصطناعي من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين فيها، كما أوصت بضرورة تحديث وتطوير برامج الذكاء الاصطناعي المستخدم لتمكين الإدارات المختلفة من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

¹ وليد مرتضى نوه، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة القرار الإداري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص أنظمة ومراقبة التسيير، 2022.

² جمال بن صبيح الهملان الشراري، "أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية"، مجلة سلوك، المجلد 08، العدد 01، 2021.

- دراسة فاطمة الزهراء مهدي، بعنوان "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي برج بوعرييج" (2017).¹ هدفت هذه الدراسة الى استكشاف أثر الثقافة تنظيمية على جودة القرار الإداري في عينة من المؤسسات الاقتصادية ببرج بوعرييج، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لدراسة حيث تم اختيار عينة من 66 مفردة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعدها (التمكين، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي، القيم الأخلاقية والتعاون) على جودة القرار الإداري وكان التوجه الإبداعي أكثر تفسيراً لجودة القرار، ثم يليه على الترتيب جودة المعلومات، التمكين ثم القيم الأخلاقية.

وقد تم تقديم العديد من التوصيات أهمها ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على مبدأ المشاركة والتمكين والقيام المشتركة بين العاملين، إشراك الأفراد العاملين في المؤسسات في الصورة القرار ولا سيما تلك القرارات التي تعنيهم مباشرة وكذلك مساندتهم في تقديم الأفكار الجديدة والإبداعية لتطوير العمل وإتاحة الفرص أمامهم لتجريبها.

6-3- المحور الثالث: الدراسات التي تناولت ذكاء الأعمال والقرار الإداري

- دراسة علي صلاح الدين أمين عزوز وآخرون، بعنوان "دور الذكاء الأعمال في تعزيز الاقتصاد الرقمي المصري في وجود جودة القرار الإداري (كمتغير وسيط)"² (2022) وقد جاءت هذه الدراسة بهدف تحليل أثر ذكاء الأعمال على جودة القرار الإداري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر ودور ذلك في دعم الاقتصاد الرقمي المصري، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات موجهة الى مديري الشركات في المناطق الصناعية المختارة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية مثل تحليل البيانات الخطية وتحليل المسار.

توصلت الدراسة الى ان ذكاء الأعمال يؤثر إيجابياً بدرجة دالة إحصائية على جودة القرار الإداري وان تحسين جودة القرار ينعكس بشكل مباشر على الاقتصاد الرقمي، كما تبين وجود تأثير مباشر للذكاء الأعمال على الاقتصاد الرقمي.

¹ فاطمة الزهراء مهدي، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي برج بوعرييج"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 07، العدد 12، 2017.

² علي صلاح الدين أمين عزوز وآخرون، "دور ذكاء الأعمال في تعزيز الاقتصاد الرقمي المصري في جودة القرار الإداري (كمتغير وسيط)"، المجلة العالمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 07، العدد 01، 2022.

- دراسة نايف علي ابراهيم هوساوي وآخرون، بعنوان "نظم ذكاء الأعمال ودورها في دعم اتخاذ القرار"¹ (2021). هدفت هذه الدراسة الى دعم اتخاذ القرار، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحليل مفهوم نظم ذكاء الأعمال وبيان دورها في دعم اتخاذ القرار.

توصلت الدراسة الى ان المعلومات تعد من اهم أصول المنظمة وهي تمثل ثروة قيمة يمكن ان تؤثر في رفاهية المنظمة، وانا نظم ذكاء الأعمال تعتبر أدوات قوية تقوم بتحليل المعلومات وتحويلها الى معرفة تزيد من قدرة المنظمة على اتخاذ القرار بكل سهولة ويسر وان عملية اتخاذ القرار جزء لا يتجزأ من أنشطة المنظمة الرئيسية والتي تحدد الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية، ومن اهم توصيات الدراسة ضرورة تبني الإدارة العليا في المنظمة لحلول ذكاء الأعمال وضرورة استثمار البيانات لتوفير المعلومات التي تساعد متخذي القرار على تحسين اتخاذ القرارات المختلفة (الإستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية) والاهتمام برفع وعي العاملين داخل المنظمة بأهمية نظم ذكاء الأعمال.

- دراسة Lucianl. Visinexu، بعنوان "Influence of business Intelligence Components on the Quality of decision Making ,doctoral of philosophy (2013)".² هدفت هذه الدراسة الى تحليل تأثير مكونات ذكاء الأعمال على جودة عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات مع التركيز على كيفية تحسين دقة فعالية القرار الإداري، تم استخدام الاستبيان كأداة لدراسة بتوزيعه على مديرين ومستخدمين لأنظمة ذكاء الأعمال وتحليلها باستخدام تحليل المعادلات الهيكلية كأسلوب إحصائي SEM. توصلت الدراسة الى ان مكونات ذكاء الأعمال (جودة البيانات، التكامل، التحليل) لها تأثير إيجابي ومباشر على جودة اتخاذ القرار وأنها كلما كانت أكثر نضجا وتكاملا كان القرار أسرع وأكثر دقة وفعالية، ومن توصيات الدراسة ضروري تحسين جودة البيانات داخل المؤسسات والاستثمار أكثر في انظمة ذكاء الأعمال المتكاملة.

6-4- مقارنة بين إضافات الدراسة الحالية وما قدمته الدراسات السابقة

تتقاطع هذه الدراسة مع الأدبيات السابقة في عدة جوانب، إذ تناولت دراسات المحور الأول ذكاء الأعمال باعتباره أداة حديثة تساهم في تطوير إدارة المؤسسات، مع إبراز دوره في استغلال البيانات والمعلومات وتحويلها إلى معرفة تدعم مختلف الوظائف الإدارية. كما ركزت تلك الدراسات على مساهمته في تحسين العمليات وتطوير الأداء المعلوماتي داخل المؤسسة.

¹ نايف علي ابراهيم هوساوي وآخرون، "نظم ذكاء الأعمال ودورها في دعم اتخاذ القرار"، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 08، العدد 02، 2021.

² Lucianl. Visinexu، "Influence of business Intelligence Components on the Quality of decision Making ,doctoral of philosophy, 2013.

أما دراسات المحور الثاني فقد اهتمت بجودة القرار الإداري من خلال إبراز أهميته داخل المؤسسة، سواء عبر دراسة خصائص جودة القرار أو تحليل عملية اتخاذه في المؤسسات.

وفيما يتعلق بدراسات المحور الثالث، فقد تقاربت مع موضوع البحث من خلال الجمع بين ذكاء الأعمال والقرار الإداري ضمن إطار واحد، مع التأكيد على وجود علاقة بينهما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وأحياناً عبر متغيرات وسيطة كالاقتصاد الرقمي. ويعكس ذلك الاهتمام المتزايد بموضوع ذكاء الأعمال ودوره في تعزيز جودة القرارات الإدارية.

في المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من عدة جوانب، حيث يتباين تركيزها من حيث زاوية المعالجة وطبيعة المتغيرات المدروسة. فبينما ركزت بعض الدراسات السابقة على ذكاء الأعمال من خلال ربطه بمتغيرات أخرى مثل الأداء التنظيمي، وإدارة علاقات العملاء، واليقظة الاستراتيجية، أو عوامل نجاح أنظمتها في المؤسسات، اهتمت دراسات أخرى بتحليل متغير القرار الإداري بشكل مستقل من حيث جودته أو عملية اتخاذه أو العوامل المؤثرة فيه دون إدراج ذكاء الأعمال كمتغير أساسي. كما أن دراسات محدودة فقط جمعت بين ذكاء الأعمال والقرار الإداري، إلا أنها اختلفت من حيث طبيعة العلاقة المدروسة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

وتتميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسات بتركيزها المباشر على جودة القرار الإداري كمتغير تابع أساسي في علاقته بذكاء الأعمال، مع محاولة إبراز هذه العلاقة بشكل تكاملي يوضح أثر ذكاء الأعمال على جودة القرار الإداري داخل الشركة محل الدراسة.

7- منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري من الدراسة، وذلك لجمع المعلومات على متغيري الدراسة ذكاء الأعمال وجودة القرارات الإدارية، وكذلك لتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بهما، بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، بالاعتماد على بعض الوثائق المقدمة من قبل شركة الإسمنت -تبسة-، بالإضافة إلى أداة الاستبيان لجمع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تحليلها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واستخلاص النتائج منها، وكذا اعتماد المقابلة لتدعيمها.

8- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الموضوعية، المكانية، الزمنية، والحدود البشرية، وهي كما يلي:

- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة ورؤساء الأقسام والمصالح العاملين على مستوى الشركة محل الدراسة باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع اتخاذ القرار، أي 30 رئيساً من مختلف الأقسام وهي 100% من مجتمع الدراسة.
- **الحدود الموضوعية:** تختصر هذه الدراسة على دراسة أثر ذكاء الأعمال بأبعاده الثلاثة التي تم اعتمادها على جوده القرار الإداري في شركه الإسمنت تبسه ومن ثم تحديد أكثر المتغيرات إسهاماً في تحسين جوده القرار على مستوى الشركه وهذا بعد تشخيص واقع تطبيق متغيرات الدراسة من منظور متخذ القرار في الشركة.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى شركة الإسمنت وهي شركه وطنيه تقع في طريق بلقاسمي يوسف بولاية تبسة، بينما يتواجد المصنع الإنتاجي بمنطقة الماء الأبيض على بعد حوالي 26 كلم من مقر الولاية.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال الشهر افريل من سنة 2026 وقد تم توزيع استمارات الاستبيان من 14 الى 21 افريل 2026.

9- هيكل الدراسة

لأجل الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للموضوع والإجابة عن الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية التي تتفرع منها وكذلك اختبار فرضيات الدراسة سيتم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول، خصص الفصل الأول والثاني للجانب النظري بينما خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي.

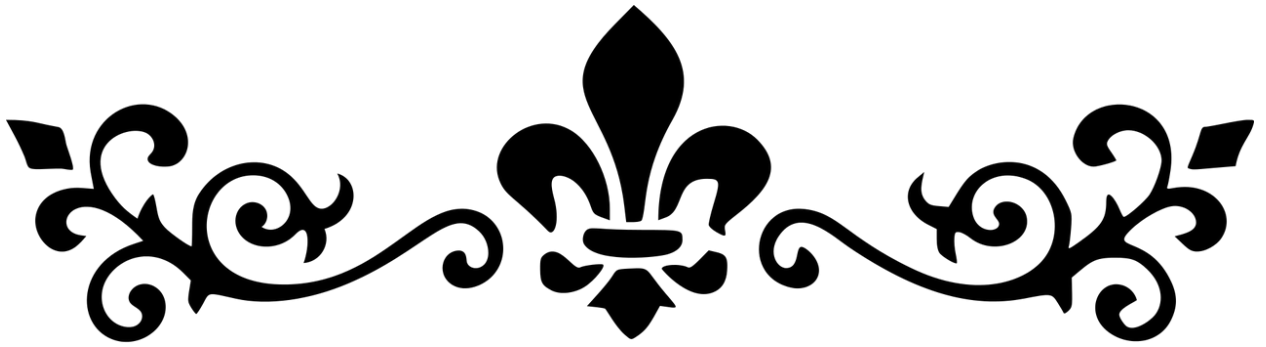
سيتم في الفصل الأول التطرق الى الإطار النظري لذكاء الأعمال من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة به وأهميته وابعده وأهم متطلباته مع محدداته وتطوره مستقبلاً. بينما سيتناول الفصل الثاني الأسس النظرية لارتباط ذكاء الأعمال بجوده القرار الإداري من خلال التطرق الى عملية اتخاذ القرار ومختلف مراحله وتوضيح طبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال وجوده القرار الإداري، أما الفصل الثالث سيخصص للجانب التطبيقي.

حيث سيتم فيه التعريف بشركة الإسمنت -تبسة- من خلال عرض نشأتها، وهيكلها التنظيمي، وتقسيم وظائفها، وطبيعة نشاطها. كما سيتم التطرق إلى المنهجية المعتمدة في الدراسة، من حيث أداة جمع البيانات، مع اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها، وذلك بغرض إبراز أثر المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) على المتغير التابع (جودة القرار الإداري).

10- صعوبات الدراسة

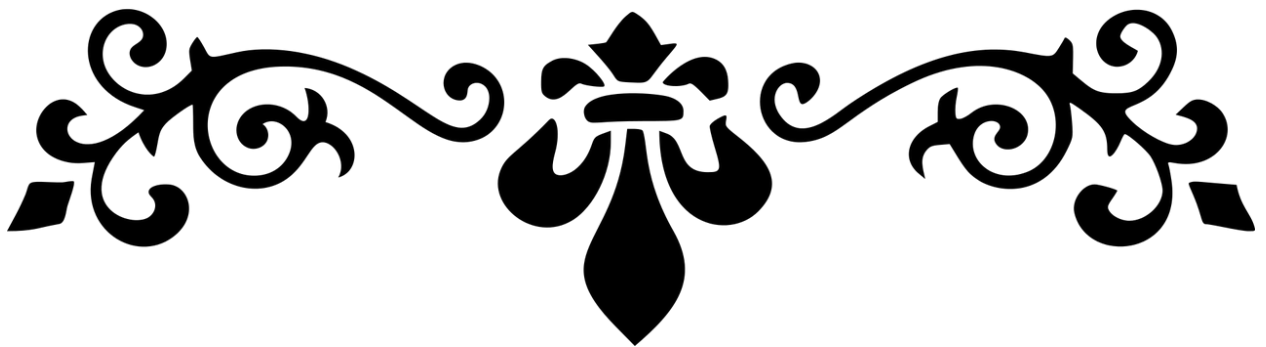
لا تخلو دراسة من الصعوبات، ومن اهم الصعوبات التي واجهتها خلال فترة إنجاز الدراسة ما يلي:

- صعوبة الترجمة من اللغة الإنجليزية إلى لغة البحث، لأن أغلبية المراجع المستخدمة في البحث هي مراجع إنجليزية؛
- صعوبة استعادة كل الاستثمارات الإستراتيجيات الموزعة؛
- صعوبة الوصول الى مكان تواجد الشركة محل الدراسة.



الفصل الأول:

التأصيل النظري لذكاء الأعمال



تمهيد

بالنظر إلى التطورات الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال نتيجة انتشار التكنولوجيا والمعرفة الحديثة، فضلا عن زيادة المنافسة بين الشركات، فقد أدركت الأخيرة ضرورة التحول والتطور للتكيف مع أي وضع، ومع الجديد في بيئة الأعمال، من هنا يتزايد الاهتمام بذكاء الأعمال الذي يمكن أن يزيد من مستوى البرامج والتقنيات التي تحول البيانات من مصادر مختلفة إلى معلومات ورؤى قابلة للتنفيذ، والتي يمكن من خلالها التأثير على القرارات الإستراتيجية والتكتيكية للشركة.

وبالتالي أصبحت مناهج إتخاذ القرار التقليدية غير مواكبة للواقع الحالي وبدلا من ذلك تستخدم الشركات أدوات تكنولوجيا المعلومات مثل: ذكاء الأعمال، خاصة تلك التي تمتلك كما كبيرا من البيانات، ذلك لأن إتخاذ القرار في العصر الحالي بحاجة إلى معلومات دقيقة وتفصيلية وهو ما تقدمه أنظمة ذكاء الأعمال التي تمكنهم من استخدام أدوات متقدمة لتحليل البيانات، فمن خلال استخدام ذكاء الأعمال يمكن للشركات تنظيم نفسها فيما يتعلق بنقاط قوتها وضعفها. وبالتالي توضيح التوجهات الإستراتيجية للمنافسين مع رصد التغيرات في المواقف والسلوكيات من المستهلكين لاستباق التغيير التكنولوجي المتعلقة بالسياسات وتطوير الأعمال.

وبناء على ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل الى ذكاء الأعمال
- المبحث الثاني: تطبيق ذكاء الأعمال
- المبحث الثالث: محددات ذكاء الأعمال

المبحث الأول: مدخل الى ذكاء الأعمال

في عصر يتسم بالتطورات التكنولوجية السريعة والبيانات الضخمة أصبحت الشركات بحاجة ماسة إلى إستراتيجيات مبنية على تحليل البيانات، ويعتبر ذكاء الأعمال أحد الأدوات الرئيسية التي تمكن الشركات من جمع وتحليل هذه البيانات لاتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على معلومات دقيقة ولذلك تعتبر أنظمة ذكاء الأعمال بمثابة الركيزة الأساسية للعديد من الشركات الكبرى في العالم، ليس فقط لتحقيق النجاح بل حتى للبقاء والاستمرار.

المطلب الأول: الجذور التاريخية ومسار تطور ذكاء الأعمال

مصطلح ذكاء الأعمال ليس قديم العهد، بل هو حديث بدأ بنظم دعم القرارات، وظهرت الحاجة إلى تطبيقات ذكاء الأعمال نتيجة ضعف في تتبع التغيرات التي طرأت على الأسواق وإلى ارتفاع تكاليف الأنظمة المعلوماتية وضعف الأداء الإداري وغيرها، مما جعل هذا الأخير مظلة تجمع تحت لوائها معماريات وأدوات وتطبيقات وطرق كتمهيد نحو تبني هذا المفهوم.

أولاً: نشأة وتطور ذكاء الأعمال

استخدم مصطلح ذكاء الأعمال لأول مرة في مقالة نشرت عام 1958 من قبل الباحث Huns Peter links في شركة IBM والذي عرف ذكاء الأعمال بأنه القدرة على فهم الارتباط الموجود بين الأحداث الحالية من أجل توجيه الإجراءات المطلوبة نحو تحقيق الأهداف، كما شاع مصطلح ذكاء الأعمال بشكل عام عندما قدمه "Howard Dresner" في مجموعة "Gartner" للأبحاث سنة 1989، وقصد تحديد الخطوط الرئيسية للتطورات التاريخية في مجال ذكاء الأعمال نذكر أهم مراحل تطوره فيما يلي:¹

1- المرحلة المبكرة لحوسبة المستفيد النهائي

إحدى أهم الأسباب التي دفعت الشركات نحو حوسبة المستفيد النهائي هي إعطاء القدرة للمستخدم على توليد البيانات الخاصة به ووضع تلك البيانات في النموذج الأمثل لاستخلاص المعلومات، وأتاح التطور بناء قواعد بيانات، كما شهدت هذه المرحلة صعوبات في التعامل مع نظم مصادر البيانات، وشهدت أواخر هذه المرحلة محاولات عديدة من قبل المستفيد النهائي في استخدام وتطوير أدوات الحوسبة.

2- مرحلة مركز المعلومات

¹ علي صلاح الدين أمين عزوز وآخرون، "دور ذكاء الأعمال في تعزيز الاقتصاد الرقمي المصري في وجود جودة القرارات الإدارية (كمتغير وسيط) بالتطبيق على المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 07، العدد 01، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2022، ص ص: 226-227، على الرابط الإلكتروني: https://journals.ekb.eg/article_464664.html، بتاريخ 09-12-2025. على الساعة 08:17.

ظهر مفهوم مركز المعلومات في بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، وأصبح مركز المعلومات مركزاً يبت الحياة في كافة جوانب الشركة، فضلاً عن تقليص منحنى التعلم الخاص بالمستفيد النهائي.

3- مرحلة نظم تحميل التكاليف

بدأت منظمات الأعمال في هذه المرحلة بدراسة تكاليف تكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر من أي وقت مضى بقصد مقارنتها مع المنافع المتحققة من عملية تطبيق هذه التكنولوجيا، ومدى تأثيرها على تحسين عمليات الأعمال الأساسية والذي يعكس نجاح أو فشل فكرة حوسبة المستفيدين النهائيين بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

4- مرحلة الحاسبات الشخصية

بدأت الحواسيب الشخصية مثل إصدارات صغيرة جذابة للأنظمة الأكثر قوة في بعض الوظائف البسيطة، ولكن مع قدرات تحليلية محدودة وقوة معالجة ضئيلة، بعدها جاء إعلان لوتس لتشهد ثورة في برمجيات الجدولة التي أتاحت للأفراد القدرة على إنجاز تحليلاتهم الخاصة باستخدام الحواسيب الشخصية.

5- مرحلة مفهوم مستودع المعلومات

في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، ظهرت فكرة تطبيق مستودع التخزين المعلومات التي تقوم على ترك البيانات كما هي في مواقع محددة يمكن الوصول إليها من أي مكان وباستخدام أية أداة دون تحويل تلك البيانات الموجودة إلى معلومات مفيدة وجديدة.

6- مرحلة مستودع البيانات لذكاء الأعمال

يعد مدخل مستودع البيانات ومتاجر البيانات مع المخطط النجمي للبيانات من أفضل الأشكال في إدارة البيانات من خلال نظم ذكاء الأعمال، فهو مدخل لإيصال المعلومات المبتكرة والجديدة حول الماضي والحاضر والمستقبل التي ولدت نتيجة استخدام التحليلات المختلفة من قبل المستفيدين النهائيين.

7- مرحلة التحليلات المتقدمة لإيصال المعلومات

في هذه المرحلة قامت شركات الأعمال بتطبيق حلول نظم ذكاء الأعمال التي اتسمت بقدر كبير من التعقيد، حيث استخدم المديرين التنفيذيين هذه النظم لإجراء العديد من التحليلات المتقدمة وباستخدام أدوات ذكاء الأعمال كالنقيب عن البيانات وتحليل السيناريوهات التي تهدف إلى إنجاز التغييرات بالوقت الحقيقي استجابة للظروف المحيطة بتلك الشركات لتحقيق أهدافها من خلال تحويل الأرقام المفصلة إلى أشكال ملخصة يسهل فهمها.

كما أن ذكاء الأعمال يشابه أغلب المصطلحات الأخرى له تاريخ صنع منه، والشكل أدناه يوضح أهم المراحل التي تمثل التاريخي لذكاء الأعمال:

من عام 2005م، علمت الشركات أن ذكاء الأعمال كان شرطاً أساسياً لضمان الاستمرارية. عام 2010م الجيل القادم من ذكاء الأعمال، والذي يطلق عليه أيضاً ذكاء الأعمال المحمول، حيث تقوم تقنية ذكاء الأعمال المحمول والسريع بأخذ كل المعلومات الأساسية التي تم إنشاؤها في الماضي ودمجها في الأجهزة المحمولة، مما يتيح اكتشاف البيانات المرئية للمستخدمين، في عام 2018م Vertical Business Intelligence شهد تحولاً في حلول تحليل البيانات والبيانات ذات النطاق الواسع، حيث توفر حلول (VBI) وقتاً أسرع لتقدير وتقليل موارد تكنولوجيا المعلومات المطلوبة للتنفيذ والصيانة.¹

واستمرت التطورات بعد عام 2018 ضمن نفس مرحلة ذكاء الأعمال الحديث المعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية.

يمكن تتبع تطور ذكاء الأعمال عبر عدة محطات رئيسية تظهر من خلال الجدول الموالي:

4

الجدول رقم (01): محطات تطور ذكاء الأعمال

السنة	الحدث
1958	استخدام مصطلح ذكاء الأعمال لأول مرة لوصف نظام مؤتمت لتحليل البيانات.
1975	تقديم نموذجاً لنظام ذكاء الأعمال التنافسي لتحليل البيانات.
1986	وصف ذكاء الأعمال لمنهج للحصول على ميزة تنافسية وتحديد الهيكل الوظيفي له.
1989	عودة المصطلح للواجهة من خلال شركة متخصصة وربط ذكاء الأعمال بالتطور التقني الذي خلق بيئة خصبة له.
1997	تعريفه بأنه تحليل بيانات المنظمة بأدوات ذكية.
2000	تعريفه أنه مجموعة برامج تحليلية تمكن من اتخاذ قرارات أفضل.
2005	الدراسات حول علاقة ذكاء الأعمال بإدارة المعرفة.
2006	اعتباره نظام لدعم الإستراتيجية وتقييم المخاطر في بيئات العمل الغير المستقرة.
2011	إطلاق مصطلح الذكاء المؤسسي على ذكاء الأعمال في الشركات وعقد أول مؤتمر متخصص وإنشاء جمعية متخصصة له
2015	الاتجاه نحو ذكاء أعمال الخدمة الذاتية، وإنشاء معهد متخصص لذكاء الأعمال يوفر منصة أكاديمية للباحثين والعلماء من جميع أنحاء العالم ويصدر مجلة متخصصة ويتيح الوصول المفتوح لها.
2017	النمو السريع في مجال وظائف علوم البيانات في و. م. أ وتبني ذكاء الأعمال في الموارد البشرية.
2019	تطور أدوات ذكاء الأعمال لتشمل البيانات غير المهيكلة، وإنترنت الأشياء والمدن الذكية وازدياد مستخدمون ذكاء الأعمال.
2020	مؤتمرات عن دور ذكاء الأعمال في الشركات تزامنت مع جائحة كورونا وتأثيرها على كافة المجالات ومنها التعليم.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: عهود عبد العزيز صالح، "ذكاء الأعمال والمؤسسات الأكاديمية"، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، العدد 01، المجلد 09، البحث 15، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 400، على الرابط الإلكتروني: https://ijssp.com/articles_files/ ذكاء الأعمال والمؤسسات الأكاديمية.pdf، بتاريخ 11-12-2025 على الساعة 13:17.

المطلب الثاني: مفهوم وأهميته ذكاء الأعمال

يعتبر ذكاء الأعمال من المصطلحات الشائعة في إدارة الأعمال، ومن ضمن أهم ثلاثة أنواع من الذكاء فهو يفيد المنظمة في الوصول إلى البيانات التي تحتاجها لبلوغ أهدافها وقد اهتم الباحثون والكتاب بهذا المصطلح وهذا ما أدى وجود العديد من المفاهيم والتعاريف، فلا يوجد اتفاق محدد بين الباحثين حول تحديد مفهوم دقيق له. إذ يهتم ذكاء الأعمال عموماً بتطوير العنصر البشري بشكل خاص من خلال تطوير كفاءته وأدائه لتعامل مع البيانات وتحليلها والاستفادة منها. وعليه سيتم خلال هذا المطلب توضيح مفهوم ذكاء الأعمال وأهميته

أولاً: مفهوم ذكاء الأعمال

قبل تعريف ذكاء الأعمال وإبراز خصائصه، وجب توضيح ثلاث مفاهيم أساسية تشمل "الذكاء"، "الفهم"، "العمليات المعرفية"، كما يلي:¹

- **الذكاء**: يشق مصطلح "الذكاء" من الكلمة اللاتينية "intelligentia"، والتي تعني القدرة على الفهم، وتحديد القدرة على الربط بين العناصر، كما يُعرف الذكاء بأنه مجموعة القدرات الذهنية التي تمكن من فهم المحيط واكتشاف العلاقات التي تقود إلى معرفة مفاهيمية وعقلانية، والتي تتناقض مع الأحاسيس والعواطف.
- **الفهم**: الفهم هو نتيجة نظام ترميز متنوع، من خلال إتقان اللغة، يسمح باستدلال معقد يساعد على إقامة علاقات بين العناصر، كما أنه تعريف لقابلية التكيف، بما يترك إدارة المواقف الجديدة وكذلك إدارة القدرة على معالجة المعلومات لتحقيق هدف ما.
- **العمليات المعرفية**: العملية المعرفية هي مسار يعالج من خلاله نظام ما المعلومات من خلال التصرف بناء عليها. هذه المعالجة هي العملية التي يتم من خلالها تحليل المعلومات ودمجها في قاعدة معارف النظام، وهذا يتوقف على طريقة المعالجة ومستوى إعداد المعلومات.

1- تعريف ذكاء الأعمال

قدمت لذكاء الأعمال العديد من التعاريف يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

يعرف ذكاء الأعمال (Business Intelligence) على أنه: مجموعة أدوات تعمل على استخراج المعرفة من قواعد البيانات بحيث تمكن هذه المعرفة الشركات من اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بالنسبة للمستويات الإدارية، كما يساعد نظام ذكاء الأعمال على تحليل البيانات المستقاة من مصادر داخلية

¹ Florian Grenier, "Entre prouesses technologiques et volonté d'innovation, Intelligence artificielle dépassera-telle l'homme ?", Mémoire de fin d'études online, Master's thesis, 2016, P6, on the website: <https://fr.scribd.com/document/321480908/Memoire-Intelligence-Artificielle>, date 11-12-2025, at 17:20.

أو خارجية وتقديمها على شكل معلومات. ويعني كذلك بأنه مجموعة مكونة من وسائل تكنولوجيا وإجراءات ضرورية تستخدم في تحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة والمعرفة إلى إنجازات.¹ كما عرف ذكاء الأعمال أيضا على أنه: "مجموعة من المفاهيم والأساليب والعمليات لتحسين قرارات الأعمال المختلفة، باستخدام المعلومات من مصادر متعددة وتطبيق الخبرة والافتراضات لتطوير فهم دقيق لديناميكية الأعمال".² يشير هذا التعريف إلى أن ذكاء الأعمال هو إطار شامل يستخدم المعلومات المتنوعة والخبرة لتحسين اتخاذ القرارات بشكل دقيق.

كما يرى "Watson" بأن ذكاء الأعمال هو: "فئة واسعة من البرامج التطبيقية والتقنيات لجمع البيانات، وتخزينها، وتحليلها، والوصول إليها لمساعدة ممارسي الأعمال في اتخاذ قرارات أفضل".³ وهناك تعريف آخر لذكاء الأعمال يقول أنه: "مجموعة من التقنيات التي تستخدم في اكتشاف البيانات، والتنقيب فيها وتحليلها بهدف استخراج أفضل المعلومات من كميات ضخمة من البيانات لتحسين عملية اتخاذ القرار".⁴

إذ يرى "Langit" بأنه: "طريقة لتخزين وعرض البيانات الأساسية للمؤسسة حيث أن أي شخص في المؤسسة يمكنه أن يطرح أسئلة بسرعة وبسهولة حول بيانات دقيقة وفي حينها، كما يسمح ذكاء الأعمال الفعال للمستخدمين النهائيين باستعمال البيانات لفهم لماذا تؤدي الأعمال إلى نتائج معينة كهذه، ويقرر حول الفعل المتوقع المبني على البيانات الماضية، والتنبؤ بدقة بالنتائج".⁵

¹ بايزيد كمال، "ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 05، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص 34، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/26405>، بتاريخ 12-12-2025، على الساعة 09:06.

² عهود عبد العزيز صالح، "ذكاء الأعمال والمؤسسات الأكاديمية"، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 09، العدد 01، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 400، على الرابط الإلكتروني: https://ijsssp.com/articles_files/الذكاء_الأعمال_والمؤسسات_الأكاديمية.pdf، بتاريخ 11-12-2025 على الساعة 13:17.

³ سليمة قواسمية، مبارك صفاء، "نظم المعلومات وذكاء الأعمال ودورها في دعم اليقظة الإستراتيجية"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 02، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2021، ص 281، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/161054>، بتاريخ 12-12-2025، على الساعة 20:36.

⁴ Carlo Vercellis, "Business Intelligence Data Mining and Optimization for Decision Making", Wiley, USA, 2009, P8.

⁵ Larissa T Moss, shaku Atre, "Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-support Application", first Edition, Addison-Wesley Professional, Boston, USA, 2003, P4.

كما يرى "Gantner" أن ذكاء الأعمال هو عبارة عن: مجموعة من المناهج والعمليات والتقنيات التي تحول المعلومة الخام إلى معلومة نهائية تستعمل في دعم الخطط الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية ووضع القرار في الشركات.¹

عرف "كولكارني وكينغ" ذكاء الأعمال بأنه: عبارة عن أداة لتحليل بيانات المنظمة باستخدام أدوات ذكية، كما عرفه "أدلمان وموس" بأنه مصطلح يشمل مجموعة واسعة من البرامج التحليلية لجمع وتوحيد وتحليل وتوفير إمكانية الوصول إلى المعلومات بطريقة تمكن المستخدمين في المنظمة من اتخاذ قرارات أفضل، كذلك عرفه موس وآخرون، بأنه مجموعة من العمليات والتقنيات والأدوات اللازمة لتحويل البيانات إلى معلومات، ومن ثم إلى معرفة للمساهمة في التخطيط وتحقيق الأرباح.²

وعرفت جامعة جلاسكو ذكاء الأعمال بأنه: عبارة عن مجموعة من المنهجيات والعمليات والأدوات والتقنيات التي تحول البيانات الخام إلى معلومات مفيدة وذات مغزى يمكن استخدامها لتمكين الرؤى الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية.³

كما تم تعريفه من قبل "Mossreart" أنه: مجموعة من المكونات التي تعمل معا لجمع وتحليل وعرض البيانات التجارية بطريقة يمكن للمستخدمين استخدامها لاتخاذ قرارات أفضل.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن هناك عدة توجهات لتعريف ذكاء الأعمال وعليه يمكن استخلاص تعريف إجرائي له على أنه مجموعة من الأدوات والمنهجيات التي تهدف إلى جمع وتحليل البيانات من مصادر متعددة، وتحويلها إلى معلومات قيمة تدعم اتخاذ قرارات مدروسة. يعتمد على تقنيات تحليلية ومنهجيات متقدمة.

2- خصائص ذكاء الأعمال

تعددت خصائص ذكاء الأعمال مما أدى إلى اهتمام الباحثين به، ومن أهمها ما يلي:⁵

- يساعد ذكاء الأعمال على زيادة الإنتاجية في الشركة من خلال عرض البيانات المجمعة باستخدام التقارير ولوحات المعلومات التحليلية والرسوم البيانية؛

¹ حسام احمد الحلاق، جابر شعيب الاسماعيل، "دور ذكاء الأعمال في تحقيق النضج التنظيمي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 22، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، 2023، ص8، على الرابط الإلكتروني: <https://arabjhs.com/ojs/index.php/a/article/view/191>، بتاريخ 14-12-2025، على الساعة 11:09.

² سليمة قواسمية، مبارك صفاء، "مرجع سبق ذكره"، ص283.

³ عهود عبد العزيز صالح، "مرجع سبق ذكره"، ص392.

⁴ نايف علي إبراهيم هوساوي وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص326.

⁵ "Everything You Need to Know About Business Intelligence", on the website: <https://landing-bismart-com.translate.google/en/business-intelligence? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=tc>، date 18-12-2025, at 05:20.

- يمكن من تبسيط العمليات المعقدة في الشركة باستخدام التحليلات الآلية المتقدمة، مما يمكن الشركة من تقليل الوقت والجهد مما يؤدي إلى عمليات تجارية أسرع وأكثر كفاءة؛
- يمكن إنشاء الرسوم البيانية الرئيسية والتقارير سهلة الفهم باستخدام برنامج (BI) الذي يسمح حتى للأفراد غير التقنيين بفهم معنى المقاييس الخاصة بهم؛
- تقنيات ذكاء الأعمال تقدم رؤية لحركة وعمليات الأعمال بالماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل؛
- (BI) تستخدم لدعم مجال واسع من قرارات الأعمال بدء من القرارات الإستراتيجية، مثل: الأولويات والأهداف والتوجيهات بأعلى مستوى إداري إلى القرارات العملياتية البسيطة كمعايرة المنتجات والتعبير في جميع الحالات (BI) تكون ذات فعالية قصوى عندما تدمج معطيات مأخوذة من السوق الذي تنشط فيه المنظمة (معطيات خارجية) مع معطيات مأخوذة من مصادر الأعمال الداخلية للشركة كالمعطيات المالية والعملياتية (المعطيات الداخلية)، لأن المعطيات الداخلية والخارجية سوية يمكنها أن تعطي صورة اشمل يمكن أن تخلق "الذكاء" الذي يمكن استخراجه من مصدر معطيات وحيدة.

ثانيا: أهمية ذكاء الأعمال

- تعتبر أهمية ذكاء الأعمال من أهمية اتخاذ القرارات في المنظمة، حيث يتطلب العمل اتخاذ قرارات صحيحة وبشكل سريع وحازم استجابة للمتغيرات التي بعضها يكون غير متوقع. ويكمن إبراز أهميته من خلال النقاط التالية:¹
- توفر أنظمة ذكاء الأعمال وجهات نظر تاريخية وحالية وتتبؤة لعمليات الأعمال، وتستخدم غالبا البيانات التي تم تجميعها في مستودع بيانات أو ملف بيانات وفي بعض الأحيان تعمل من البيانات التشغيلية؛
 - يدعم ذكاء الأعمال إعداد التقارير والتحليلات التفاعلية والتصورات واستخراج البيانات الإحصائية، وتعالج التطبيقات الأنشطة المختلفة للمنظمات والإنتاج والمالية والعديد من مصادر بيانات الأعمال الأخرى لأغراض تشمل إدارة أداء الأعمال؛
 - يقوم بتقديم المعلومات الدقيقة عند الحاجة لها، التي قد تشمل عرض لأداء المنظمة وأجزائها في الوقت الفعلي وتكون هذه المعلومات ضرورية لجميع أنواع القرارات والتخطيط الإستراتيجي والرؤى المستقبلية.
 - يساعد على خفض تكاليف الشركات من خلال تجنب نفقات معالجة البيانات فيما لو عولجت تقليديا؛

¹ محمد بن عبد الله العمري، عثمان بن موسى عقيلي، "دور ذكاء الأعمال في التطور الإداري بجامعة الملك عبد العزيز"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 28، العدد 14، قسم علوم المعلومات، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، 2020، ص 81، على الرابط الإلكتروني: https://www.researchgate.net/publication/344226746_dwr_dhka_alamal_fy_alttwyr_aladary_bjamt_almlk_bdalzyz

بتاريخ 14-12-2025، على الساعة 01:15.

- يعزز الاتصال مع أصحاب المصلحة كما يساهم في رفع جودة القرارات وسرعة اتخاذها؛
- يساعد على التفسير الصحيح للمعلومات من خلال الدمج بين المعلومات المخزنة والموجودة في أنظمة إدارة المعرفة؛

كما يمكن تلخيص أهمية ذكاء الأعمال من خلال المجالات التالية:¹

- **دعم الإدارة المستندة للمقاييس:** فذكاء الأعمال يعمل على إلغاء الانحرافات في البيانات حيث يعمل على متابعة البيانات من مصادر إدخالها إلى قواعد البيانات المنظمة وصولاً إلى مستودعات بيانات المشروع، وبذلك يمارس نظام ذكاء الأعمال دور الشخص الوسيط الذي يساعد في معايرة مقاييس البيانات، مما يجعل الجميع يتفقون على المعلومات التي يحللونها؛
- **تطوير كفاءة العاملين في الخط الأول (التشغيليين):** أذ يزود النظام العاملين بالبيانات الحديثة والدقيقة التي تمكنهم من تحديد الموارد الهامة والعدد المطلوب لأداء المهام؛
- **دعم البنية التحتية التنظيمية:** أصبح ذكاء الأعمال جزءاً من البنية التحتية الأساسية للمنظمة كونه مصدراً للمعلومات؛
- **زيادة توسع وانتشار ممارسات الأعمال الجديدة:** ممارسات الشركات الأعمال مثل إدارة علاقة الزبون، محاسبة الكلف، التحالفات الاستراتيجية، التجهيز الخارجي، استعمال فرق العمل. يولد زيادة بالطلب على المعلومات، وهنا يظهر دور ذكاء الأعمال في تصنيف هذه الطلبات على المعلومات ومعالجتها بما يخدم إنجاح هذه الممارسات؛
- **المساهمة في زيادة ذكاء منظمات الأعمال:** الذي يتضح من كيفية التعامل مع الزبائن، المجهزين وعمليات الأعمال الداخلية، وذلك من خلال استعمال الأبعاد التي تحمل معاني مشتركة داخل المنظمة؛ من المجالات والنقاط أعلاه يمكن القول إن ذكاء الأعمال يعمل على تحسين التناسق بين مصادر البيانات، تعزيز كفاءة العاملين، ودعم البنية التنظيمية للشركات، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية موثقة ودقيقة، ويعزز الابتكار والتوسع التجاري، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وتحقيق تفوق واتخاذ قرارات أفضل.

المطلب الثالث: مكونات وأنواع ذكاء الأعمال

لا يمكن التعامل مع ذكاء الأعمال كأداة موحدة أو مفهوم جامد، بل كمنظومة ديناميكية تقوم على مترابطة يكمل بعضها البعض، على تحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات قيمة. كما أن اختلاف الأهداف

¹ مزهر شعبان العاني وآخرون "ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة 01، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص29.

التنظيمية وتنوع المستويات الإدارية، وتباين طبيعة القرارات المتخذة داخل الشركة، أسهم في ظهور أنواع متعددة لذكاء الأعمال، يختلف توظيفها باختلاف السياق الذي تستخدم فيه. ومن هذا المنطلق يصبح من الضروري معرفة مكونات ذكاء الأعمال التي تشكل بيئته الأساسية، إلى جانب التعرف على أنواعه المختلفة التي تعكس طرق تطبيقه داخل الشركات.

أولاً: مكونات ذكاء الأعمال

يتكون ذكاء الأعمال من مجموعة من التقنيات المختلفة والمتنوعة تتكامل فيما بينها لتكوين نظام يتصف بالذكاء ليقدم المنظمة لتطوير إمكانياتها بما يساعدها في تحقيق أهدافها. ويتكون النظام من عدة أنظمة فرعية أهمها:¹

1- جمع البيانات وتخزينها

في بيئة الأعمال اليوم، كثيراً ما تستخدم عبارة البيانات هي النفط الجديد، وهي عبارة صاغها "كلايف هامبي" في عام 2006، إنها استعارة مفيدة تؤكد حاجة الإدارة إلى تبني عملية إتخاذ القرار القائمة على البيانات. تعتبر عملية جمع البيانات الخطوة الأولى ضمن نظم ذكاء الأعمال حيث يتم خلالها جمع البيانات التي تحتاج إليها المنظمة لأداء أعمالها.

ومن الممكن تحديد فئاتاً رئيسية لتغذية البيانات من مصادر داخلية وخارجية كما يتضح فيما يلي:

1-1- البيانات الداخلية: تم تخزين معظم البيانات الداخلية في قواعد البيانات، والتي يشار إليها بأنظمة المعاملات أو أنظمة التشغيل، والتي تمثل العمود الفقري لنظام معلومات الشركة. يتم جمع البيانات الداخلية من خلال تطبيقات المعاملات التي تشرف بشكل روتيني على عمليات الشركة، مثل الإدارة والمحاسبة والإنتاج والخدمات اللوجستية.

1-2- البيانات الخارجية: هناك العديد من مصادر البيانات الخارجية التي يمكن استخدامها لتوسيع ثروة المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الداخلية. على سبيل المثال، تقوم بعض الوكالات بجمع وإتاحة البيانات المتعلقة بالمبيعات وحصة السوق وتوقعات الاتجاه المستقبلي لصناعات أعمال محددة، بالإضافة إلى المؤشرات الاقتصادية والمالية، وتقدم وكالات أخرى دراسات استقصائية لسوق البيانات وآراء المستهلكين.

¹ محمد علي جمال الدين محمد غيث، وآخرون، "أثر ذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط الرقابة الاستراتيجية -دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية-"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 16، العدد 03، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا في الإدارة، مصر، 2025، ص ص: 2133-2134، على الرابط الإلكتروني: https://jces.journals.ekb.eg/article_458602.html بتاريخ 2025-12-18، على الساعة 21:09.

2- مستودع البيانات

مستودع البيانات (DW) عبارة عن قاعدة بيانات علائقية مصممة للاستعلام والتحليل بدلاً من معالجة المعاملات، تتضمن البيانات التاريخية المستمدة من بيانات المعاملات من مصادر فردية ومتعدد (أنظمة مختلفة مثل نظام المحاسبة، نظام التوظيف نظام المبيعات الخ). ومن الشائع الخلط بين مستودع البيانات وقاعدة البيانات بحكم أن كلاهما يستخدم لتخزين البيانات ولكن الفرق شاسع بينهما من حيث الغرض والطرق التي تتبعها كل منهما في تخزين البيانات سواء في الشكل أو التقنيات المترتبة لجلب البيانات وتخزينها.

الجدول التالي يستعرض الفروقات بين مستودع البيانات وقاعدة البيانات:

الجدول رقم (02): الفرق بين مستودع البيانات وقاعدة البيانات

معامل	مستودع البيانات	قاعدة البيانات
غرض	مصمم للتحليل	مصمم للتسجيل
أسلوب معالجة	يستخدم مستودع البيانات المعالجة التحليلية عبر الأنترنت.	تستخدم قاعدة البيانات معالجة المعاملات عبر الأنترنت (PLTP).
استعمال	يسمح لك مستودع البيانات بتحليل عمك	تساعد قاعدة البيانات على أداء العمليات الأساسية لعمك.
اتجاه	أنها مجموعة بيانات موضوعية المنحى	عبارة عن مجموعة بيانات موجهة للتطبيق
حد التخزين	يخزن البيانات من أي عدد من التطبيقات	يقتصر بشكل عام على تطبيق واحد
التوفر	يتم تحديث البيانات من أنظمة المصدر عند الحاجة.	البيانات متاحة في الوقت الحقيقي
تقنية	تحليل البيانات	التقاط البيانات
نوع البيانات	يتم تخزين البيانات الحالية والتاريخية في مستودع البيانات. قد لا تكون محدثة.	البيانات المخزنة في قاعدة البيانات محدثة
تخزين البيانات	يستخدم نهج الأبعاد والمعياري لهيكل البيانات. مثال: مخطط نجمة وندفة الثلج.	يتم استخدام طريقة النهج العلائقي المسطح لتخزين البيانات.

نوع الاستعلام	يتم استخدام الاستعلامات المعقدة لغرض التحليل.	يتم استخدام استعلامات المعاملات البسيطة
ملخص البيانات	يخزن بيانات شديدة التلخيص	يتم تخزين البيانات التفصيلية في قاعدة بيانات.
الجدول والوصلات	يعتبر الجدول والوصلات أمراً بسيطاً في مستودع البيانات لأنه لا تتم تسويتها.	تعتبر جداول ووصلات قاعدة البيانات معقدة حيث يتم تسويتها.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Efraim Turban, Ramesh Sharda, "Business Intelligence: A Managerial Approach", 2nd, Pearson Higher Education, Boston, 2017, PP 11-12.

ويعد مستودع البيانات (Data Warehouse) أسلوباً منظماً لجمع بيانات الأعمال ذات الصلة في مستودع واحد، حيث يتم تنظيمها والتحقق من صحتها بحيث يمكن تحليلها وتقديمها في شكل مفيد لاتخاذ القرارات التجارية. ويتم تنظيمها والتحقق من صحتها من خلال ثلاث عمليات كما يلي:¹

2- استخراج - تحويل - تحميل (Extract-Convert-Load): هي العمليات والأدوات المستخدمة لاستخراج البيانات من الأنظمة القديمة والمصادر الخارجية ثم تحويل البيانات ومعالجتها إلى تنسيق مفيد لتحميلها في هياكل مستودعات البيانات.

3- تحليل البيانات

تعد التحليلات ضرورية لتزويد صناع القرار بالرؤى التي يحتاجون إليها من خلال تحليل البيانات، يتم تحويل البيانات الأولية إلى معلومات، والتي تكون بمثابة الأساس للمعرفة واتخاذ القرارات الفعالة. فالهدف الأساسي هو تقديم رؤى واضحة ذات معنى ومن خلال إجراء التحليلات، يمكن العثور على الاتجاهات والأنماط وتحديد القيم المتطرفة والعلاقات المتبادلة وفهم المزيد حول الموضوع ومن التقنيات المستخدمة:

4- المعالجة التحليلية الفورية عبر الإنترنت (OLAP)

تعتبر مكوناً أساسياً فهي التقنية الأكثر استخداماً لإجراء التحليلات المطلوب إجراؤها للبيانات، وهي كذلك مجموعة الأدوات التي يقوم باستعمالها المستخدم النهائي لإعداد التقارير من البيانات والمعلومات الموجودة في مخزن البيانات.

5- التنقيب في البيانات (DM)

¹ .محمد علي جمال الدين، "مرجع سبق ذكره"، ص ص: 2134-2135

مجموعة من الأدوات التي تقوم بالتنقيب في البيانات وتحليل النتائج لاستخلاص العلاقات غير المباشرة، حيث يجب أن تتضمن منصات الأعمال دعماً لتقنيات التنقيب في البيانات وبخاصة تلك التي تقدم مجالاً واسعاً من الخوارزميات التي يمكن العمل مع معطياتها.

يتم تصنيف التحليلات إلى الفئات الثلاث التالية: التحليلات الوصفية، والتحليلات التنبؤية، والتحليلات الإرشادية

5-1- التحليلات الوصفية: هي المستوى الأول في التصنيف التحليلي غالباً ما يطلق عليها تقارير الأعمال، نظراً لأن معظم الأنشطة التحليلية في هذا المستوى تتعامل مع إنشاء تقرير لتلخيص أنشطة الأعمال للإجابة على أسئلة ماذا حدث؟ أو ماذا يحدث؟ يتضمن نطاق هذه التقارير معاملات الأعمال المقدمة لصناع القرار وفقاً لجدول زمني محدد وعرضه في شكل سهل الهضم غالباً في لوحة معلومات وواجهة رسومية، أو إعداد تقارير مخصصة لمعالجة موقف محدد.

5-2- التحليلات التنبؤية: تأتي التحليلات التنبؤية مباشرة بعد التحليلات الوصفية في التسلسل تنتقل الشركات الناضجة من التحليلات الوصفية إلى هذا المستوى حيث تنظر إلى ما هو أبعد مما حدث وتحاول الإجابة على سؤال ماذا سيحدث؟ التنبؤ في الأساس هو عملية وضع تقديرات ذكية علمية حول القيم المستقبلية لبعض المتغيرات مثل طلب العملاء، وأسعار الفائدة، وحركات سوق الأوراق المالية، وما إلى ذلك.

5-3- التحليلات الإرشادية: هي أعلى المستويات للتحليلات. إنه المكان الذي يتم فيه تحديد مسارات العمل الأفضل من بين العديد من البدائل التي يتم إنشاؤها أو تحديدها عادة عن طريق التحليلات التنبؤية والوصفية باستخدام نماذج رياضية متطورة. لذلك، يحاول هذا النوع من التحليلات إلى حد ما الإجابة على سؤال ما هو البديل؟ هل يجب فعل ذلك". تستخدم التحليلات الإرشادية تقنيات التحسين والمحاكاة ونمذجة القرار القائمة على الاستدلال.

6- تصور البيانات

تصور البيانات هي تقنية تستخدم لتمثيل البيانات في شكل تصوري أو في شكل رسومات مما يساعد على توصيلها بطرق واضحة لغير الخبراء من صانعي القرار في شكل يسهل فهمه ومن أهم التقنيات المستخدمة في ذكاء الأعمال هي لوحة المعلومات وهي عبارة عن عرض مرئي لأهم المعلومات اللازمة لتحقيق هدف واحد أو أكثر، يتم دمجها وترتيبها على شاشة واحدة حتى يمكن مراقبة المعلومات في لمح. وذلك يساهم في تقليل وقت البحث عن المعلومات وتحديد الانحرافات والاستجابة لها بمجرد تسجيلها، مما يمكن صانعي القرار من تحديد المشكلات وحلها بسرعة أكبر واتخاذ قرارات أفضل بسهولة.

ثانياً: أنواع ذكاء الأعمال

ينقسم ذكاء الأعمال إلى ثلاث أنواع رئيسية تتمثل في الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التكتيكي، التشغيلي، وهي كما يلي:¹

1- ذكاء الأعمال الاستراتيجي: كان أول استعمال له في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفقاً لـ "SUN TZU" أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم، حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فانك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فانك أحرق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة، وهذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو، وكانت وكالة الاستخبارات المركزية Intelligence Agency Centre أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح، ويعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها (الأنشطة المصادرة، الزبون الأسواق المنتجات الخدمات السعر) لتضع تصوراً لعملياتها الرهنة واستيعاب وإدارة تغيرات استعدادات المستقبل، وتصميم الاستراتيجيات لخلق القيمة للزبون وتحقيق الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.

2- ذكاء الأعمال التكتيكي: يتم استخدام علم التحليلات ذكاء الأعمال التكتيكي بواسطة المدراء الكبار ومحلي الأعمال ومدراء خط الأنترنت لقياس فاعلية المبادرات، ويحلل ذكاء الأعمال التكتيكي عمليات الأعمال على مدى أيام وأسابيع أو أشهر، كما يتعامل هذا الذكاء باستهداف أفراد معينين، ويعتمد على مصدر أو اثنين في الحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات.

3- ذكاء الأعمال التشغيلي: يهتم ذكاء الأعمال التشغيلي بإدارة وتحسين عمليات الأعمال اليومية من خلال تسليم المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لمستخدمي الأعمال المناسبين، وذلك لتمكينهم من الرد بسرعة لحل مشاكل الأعمال وتنفيذ شروط متطلبات الأعمال الجديدة، أي تساعد هذه المعلومات الشركات على العمل بشكل أكثر وتصبح أكثر تنافسية وأكثر تحسين لرضا العميل، وأكثر كشف للاحتيال، وأكثر إدارة للخطر، وأكثر تجزئة للعميل.

المبحث الثاني: تطبيق ذكاء الأعمال

لا يقتصر الاهتمام بذكاء الأعمال على جانبه المفاهيمي أو النظري فحسب، بل يمتد ليشمل الجوانب التطبيقية التي تبرز قيمته الحقيقية داخل الشركة، خاصة في ظل تعقد الهياكل التنظيمية وتزايد الحاجة إلى

¹ طارق أبو حجير، "ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، برلين، 2023، ص ص: 35-36.

معلومات دقيقة وموثوقة. وفي هذا الإطار، يشمل نكاء الأعمال مجموعة من الوسائل والأدوات التي تمكن الشركة من استغلال بياناتها المتاحة وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام، إلى جانب الأدوار والمهام التي يؤديها في دعم مختلف الوظائف الإدارية، سواء على المستوى التشغيلي أو التكتيكي أو الاستراتيجي. كما يعكس نكاء الأعمال عدة أبعاد تؤثر بشكل مباشر على أداء الشركة وقدرتها على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي، من خلال تحسين جودة القرارات، وتعزيز الرؤية المستقبلية، ودعم التخطيط الفعال.

المطلب الأول: أدوات نكاء الأعمال

يعد التطبيق الفعال لنكاء الأعمال داخل الشركة نتيجة مباشرة لتوفر مجموعة من الأدوات التي تمكن من جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها بطريقة منهجية. فهذه الأدوات تمثل الحلقة الوصل بين البيانات الخام من جهة، والمعلومات والمعرفة القابلة للاستثمار من جهة أخرى، وتتمثل أهم هذه الأدوات فيما يلي:¹

أولاً: مصادر البيانات أو المعلومات

على الرغم من عدم الإجماع على اعتبار مصادر البيانات أحد مكونات نكاء الأعمال، لكنها تمثل أهم عناصره، إذ تعمل على تغذية حلول نكاء الأعمال بالبيانات المطلوبة، وبصورة عامة لا يمكن حصر مصادر نكاء الأعمال بإطار معين فأى مصدر يحقق هدف النظام يمكن اعتماده، وهذا ما أكد عليه الباحث (Balaceanu) بأنه لا يجب التوقف عند مراعاة البيانات والمعلومات الموجودة في قواعد البيانات التقليدية والنظم الأخرى، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المصادر الأخرى مثل النقاط سلوك الزبائن من موقع المنظمة على الويب، أو من تطبيقات برامج الجداول الإلكترونية وبالنظر إلى معماريات نكاء الأعمال يمكن ملاحظة تأكيد أغلب الباحثين على النظم التشغيلية أو نظم المعالجة الفورية للمعاملات "OLAP" كأحد أهم مصادر بيانات نكاء الأعمال، وتتمثل في جميع النظم التي تتعامل مباشرة مع المستخدمين أو التي تستجيب بسرعة لحاجاتهم، وتستخدم في مجالات عديدة وصناعات متعددة منها العمل في مجال المصارف والخطوط الجوية والمصانع والبيع بالتجزئة وغيرها، يضاف إليها نظم تخطيط موارد الشركة "ERP" ونظم إدارة علاقات الزبائن.

ثانياً: عمليات الاستخلاص Extraction، والنقل أو التحول Transformation، والتحميل Load للبيانات

ETL

تنقسم حلول استخراج البيانات وتحويلها وتحميلها إلى ثلاث مراحل متميزة تتمثل في إيجاد وتحويل البيانات من مختلف المصادر وتحميل الناتج إلى مستودع البيانات، وتتمثل المراحل الثلاث فيما يلي:²

¹ محمد بن عبد الله العمري، عثمان بن موسى عقيلي، "مرجع سبق ذكره"، ص 91.

² Rimvydas Skyrius, "Business Intelligence: Comprehensive Approach to Information Needs Technologies and Culture", First Edition, Springer Nature (Springer Cham), Switzerland, 2021, P52.

1- مرحلة الاستخلاص Extraction: تتضمن هذه المرحلة الحصول والوصول إلى البيانات من مختلف المصادر في كثير من الأحيان تكون غير المتجانسة وغالباً ما تتوزع هذه المصادر عبر منصات متعددة، ويمكن أن تكون جزءاً من نظام معلومات الزبون.

2- مرحلة النقل أو التحول Transformation: في هذه المرحلة تحول البيانات المستخلصة وتعد الأكثر تعقيداً من بين عمليات ETL، إذ إن في هذه المرحلة يتم تحول البيانات إلى الصورة المطلوبة في مستودع البيانات وعادة ما يتم إجراء عملية التحول عن طريق لغات البرمجة التقليدية، واللغات النصية أو لغة الاستفسارات المخططة SQL.

3- مرحلة التحميل Load: في هذه المرحلة تدفع البيانات المحولة ويقوم إلى مستودعات البيانات مع البيانات التي تم تجميعها وتصفيها.

ثالثاً: تقنيات خزن البيانات (مستودعات البيانات متعددة الأبعاد Multi-dimensional data warehouse ومتاجر البيانات warehouse)

تعمل هذه التقنيات على دمج البيانات من مصادر البيانات المتعددة في تقنية خزن واحدة وتهيئتها للاستخدام من وجهات نظر متعددة، ومن أبرز تلك التقنيات:¹

1- مستودعات البيانات متعددة الأبعاد: هي جوهر بيئة نكاء الأعمال، وفي الأساس هي قاعدة بيانات كبيرة تحتوي على جميع البيانات اللازمة لإدارة الأداء، فتقنيات النمذجة المستخدمة لبناء قاعدة البيانات هذه هي حاسمة بالنسبة العمل حلول نكاء الأعمال، فالخصائص النموذجية المستودع البيانات متعدد الأبعاد هي أنه يحتوي على بيانات ذرية وثابتة ومتكاملة وأن الفهم الجيد لتقنيات النمذجة متعددة الأبعاد هو ضروري من أجل الفهم الأفضل لمستودع بيانات من هذا القبيل.

2- متاجر البيانات: هي نسخة مصغرة من مستودع البيانات، وعادة ما تحتوي على بيانات تتعلق بمجال وظيفي واحد للمنظمة أو في نطاق محدود، إذ يمكن أن تكون خطوة مفيدة لمستودع بيانات واسع النطاق.

رابعاً: تقنيات تحليل البيانات:

تتسم بأهمية بالغة، وذلك لدورها الجوهري في تشكيل وإعادة صياغة المعلومات وتقديمها بصورتها الجديدة المفيدة للمستفيدين منها، ويمكن تقسيمها إلى:²

1- المعالجة التحليلية الفورية OLAP: تعد من أهم الأدوات المتطورة التي تجمع المعلومات من مختلف المصادر الداخلية والخارجية لتحليل البيانات واستخلاص المعلومات المفيدة، إذ تسمح OLAP بالتحليل

¹ حسام احمد الحلاق، جابر شعيب الإسماعيل، "مرجع سبق ذكره"، ص27.

² ثائر عاشور "نكاء الأعمال (اصطلاحاته... رسائله... تميز)"، الطبعة 01، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2024، ص94.

في الوقت الحقيقي للبيانات المخزنة في قاعدة البيانات، كما أن خادم OLAP يكون منفصل عادة ويحتوي على خوارزميات متخصصة وأدوات فهرسة المعالجة مهام تنقيب البيانات بكفاءة مع تأثير ضئيل على أداء قاعدة البيانات.

2- التنقيب عن البيانات Data Mining: اكتشاف المعرفة هي العملية التي تتطلب الكثير من البيانات، وهذه البيانات بحاجة إلى أن تكون في حالة يمكن الاعتماد عليها قبل أن تتعرض لعملية تنقيب البيانات التي تجمع ما بين الإحصاء وتقانة المعلومات، قواعد البيانات، الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، إذ إن علم التنقيب عن البيانات بعد العلم المسؤول عن أساليب وطرق إنتاج المعلومات وقواعد المعرفة من خلال كم كبير من البيانات التي يتم التنقيب فيها وربطها بأساليب علمية للخروج بمعلومة أو معرفة جديدة.

خامساً: تقنيات عرض المعلومات (التقارير، بطاقة الأداء، لوحة القياس)

تعمل هذه التقنيات على إيصال المعلومات للمحللين ومتخذي القرارات بأشكال متعددة وبما ينسجم مع الهدف، وكما يلي:¹

1- التقارير Reporting: إن عملية إنشاء التقارير عبر أنظمة ذكاء الأعمال تتضمن إمكانية توليد تقارير متنوعة عن المبيعات، الوضع المالي، الاستعلامات الخ. ويمكن أن تكون هذه التقارير بسيطة مثل جدول أو تكون معقدة مثل التقارير التي تعرض ملخصات يمكن التفاعل معها للحصول على التفصيل.

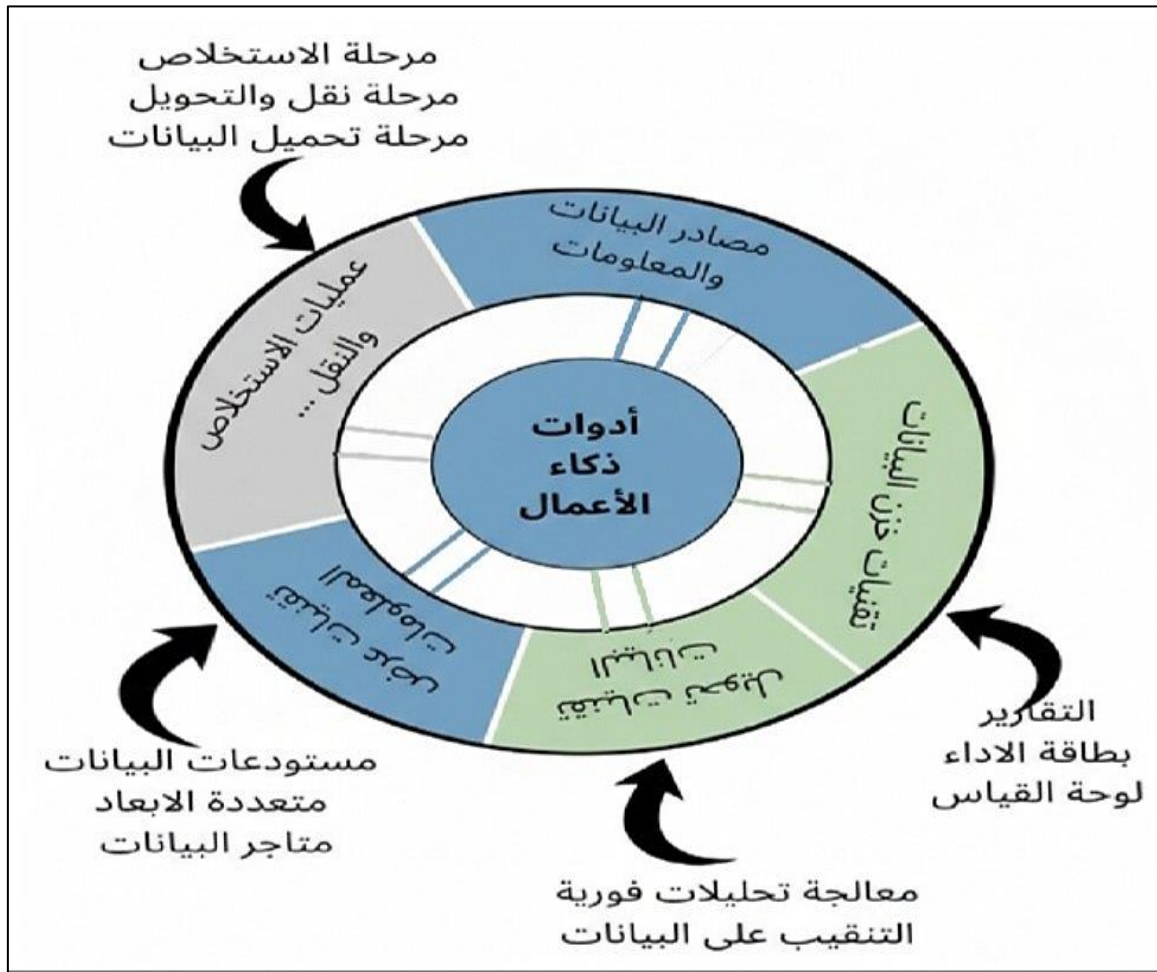
2- بطاقة الأداء Scorecard: تمثل رؤية شاملة لإستراتيجية المنظمة وتبرز أهميتها من كونها توفر مقاييس مرئية تساعد المدراء في المنظمة بأخذ نظرة شاملة عن أدائها، فهي نوع خاص من التقارير يتكون من مجموعة من مقاييس الأعمال الرئيسية، وغالباً ما يتم عرض مؤشر الأداء مع رسم توضيحي مثل اللون الأحمر أو الأصفر أو الأخضر وكذلك السهم المتجه إلى الأعلى أو إلى الأسفل للدلالة على اتجاه الأداء.

3- لوحة القياس Dashboard: تتمثل لوحة القياس بمجموعة من الرسوم البيانية والتقارير ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تستطيع المساعدة في أنشطة الأعمال.

والشكل الموالي يلخص أهم أدوات ذكاء الأعمال:

¹ Rick Sherman, "Business Intelligence Guidebook: From Data Integration to Analytice", First Edition, Morgan Kaufmann, USA, 2014, P131.

الشكل رقم (02): أدوات ذكاء الأعمال



المصدر: Faraj Al-Shammari, Alaa Abdul Salam Al-Hamdani, "The Role of Business Intelligence in Supporting Customer Relationship Management: An Analytical Study of Asiacell Mobile Communication Company in Iraq", Aegum journal, Issue 1, Volume 17, College of Administration & Economics, University of Mosul, Iraq, 2022, P 54, on the website: <https://royaljms.com/index.php/aegaeum/article/view/241>, date 24-12-2025, at 05:55

وبين هذا الشكل تكامل هذه المكونات في تحويل البيانات إلى معلومات ذات قيمة تساهم في دعم اتخاذ القرار وتعزيز كفاءة الأداء داخل الشركة.

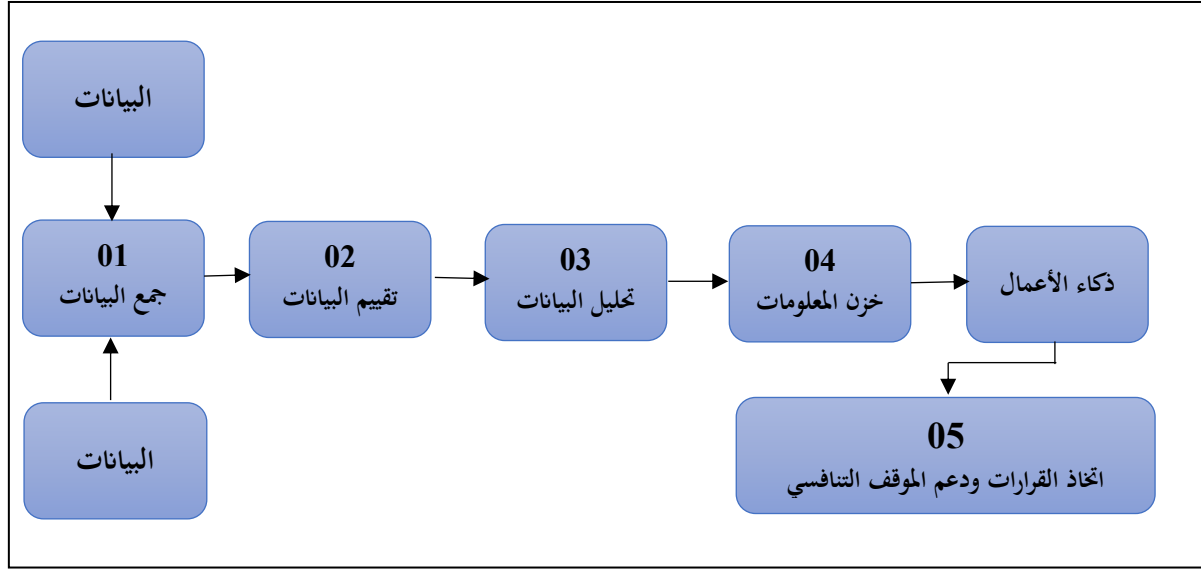
المطلب الثاني: مهام وأبعاد ذكاء الأعمال

تُستمد فعالية ذكاء الأعمال داخل الشركة من طبيعة المهام التي يضطلع بها في دعم الأهداف الإدارية والاستراتيجية، من خلال جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها بما يخدم عملية اتخاذ القرار، وفي الوقت نفسه تتجسد قيمته عبر أبعاده المتعددة التي تعكس المجالات التي يؤثر فيها على المستوى التقني والإداري والمعرفي. ويؤدي التفاعل بين هذه المهام وتلك الأبعاد إلى تعزيز الدور الوظيفي لذكاء الأعمال داخل الشركة، من خلال الربط بين التحليل المعلوماتي والتوجهات الإدارية والاستراتيجية، الأمر الذي يساهم في دعم اتخاذ القرار داخل الشركة.

أولاً: المهام الرئيسية لذكاء الأعمال

هناك العديد من المهام الأساسية لنظم ذكاء الأعمال والتي من شأنها المساعدة على تنفيذ واجبها اتجاه المنظمة وبالشكل الذي يساعدها على اتخاذ القرارات ودعم موقفها التنافسي، والشكل أدنها يوضح بعض المهام التي تقوم بها أنظمة ذكاء الأعمال:

الشكل رقم (03): مهام ذكاء الأعمال



المصدر: Raymond Mcleod, "Management Information Systems", 7th Edition, Prentice_Hall International, Upper Saddle River New Jersey_USA ,1998,P59.

ويمكن شرح المهام الرئيسية لأنظمة ذكاء الأعمال على النحو التالي:¹

- 1- **جمع البيانات:** في هذه المرحلة، تقوم أنظمة ذكاء الأعمال بجمع البيانات من مصادر مختلفة، سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك وفقاً للاحتياجات المحددة لعملية اتخاذ القرار.
- 2- **تقييم البيانات:** تعتبر عملية تقييم البيانات الخطوة الثانية في الأهمية، حيث يتم في هذه المرحلة تقييم البيانات لتحديد ما إذا كانت ذات صلة بعملية اتخاذ القرار.
- 3- **تحليل البيانات:** في الخطوة الثالثة، يتم تحليل البيانات لإنشاء معلومات مفيدة يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات أفضل تعزز موقف المنظمة التنافسي وتساعد على تحقيق النضج التنظيمي.
- 4- **خزن المعلومات:** تخزن المعلومات التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة في قواعد البيانات لتكون متاحة بسهولة لمتخذي القرار عند الحاجة إليها.

¹ بايزيد كمال، "مرجع سبق ذكره"، ص35.

5- اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي: في هذه المرحلة يتم استرجاع المعلومات المخزنة في قواعد البيانات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة والتي تساهم في دعم الموقف التنافسي للمنظمة في ظل البيئة التي تعمل فيها

ثانياً: أبعاد ذكاء الأعمال

تتمثل أبعاد ذكاء الأعمال فيما يلي:¹

1- البعد التكنولوجي: يُشير البعد التكنولوجي إلى البنية التقنية التي تعتمد عليها الشركة في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها لدعم ذكاء الأعمال، ويتكون من العناصر التالية:

1-1 البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: تتمثل في الأجهزة، الخوادم، والشبكات التي تضمن تخزين البيانات ومعالجتها بشكل فعال.

1-2 نظم المعلومات: تشمل الأنظمة التي تُستخدم لجمع البيانات من مختلف مصادر الشركة وتنظيمها.

1-3 قواعد البيانات ومستودعات البيانات: تستخدم لتخزين كميات كبيرة من البيانات بشكل منظم يسهل استرجاعه وتحليله.

1-4 أدوات التحليل والعرض: تمكّن من تحليل البيانات وتحويلها إلى تقارير ولوحات قيادة تساعد الإدارة على الفهم واتخاذ القرار.

2- البعد التنظيمي: يرتبط البعد التنظيمي بالبيئة الداخلية للشركة ومدى جاهزيتها لاعتماد وتفعيل نظم ذكاء الأعمال ويتكون مما يلي:

2-1 الهيكل التنظيمي: يحدد توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الوحدات داخل الشركة.

2-2 دعم الإدارة العليا: يعكس مدى اهتمام القيادة بتبني نظم ذكاء الأعمال وتوفير الموارد اللازمة لها.

2-3 التنسيق بين الأقسام: يضمن تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف الوحدات بشكل سلس وفعال.

2-4 ثقافة استخدام المعلومات: تعبّر عن مدى اعتماد العاملين على البيانات في اتخاذ القرارات بدل الاعتماد على الخبرة الشخصية فقط.

3- البعد البشري: يركّز البعد البشري على دور الموارد البشرية في إنجاح نظم ذكاء الأعمال داخل الشركة وتتمثل عناصره فيما يلي:

3-1 المهارات التحليلية: تمكّن العاملين من فهم البيانات واستخلاص مؤشرات مفيدة منها.

¹ Lucian L. Visinescu, "The Influence of Business Intelligence Component on the Quality of Decision Making", Doctoral of philosophy, Business Computer Information Technology and Decision Sciences, University of North Texas, USA, 2013, P02. on the website: <https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc271912/>, date 25-12-2025, at 09:55.

- 3-2- الخبرة المهنية: تساعد في تفسير النتائج وربطها بالواقع العملي للشركة.
- 3-3- التدريب والتأهيل: يهدف إلى رفع كفاءة المستخدمين في التعامل مع نظم وأدوات ذكاء الأعمال.
- 3-4- تقبل التغيير: يعكس استعداد العاملين لاعتماد أساليب جديدة قائمة على التحليل والبيانات.
- 4- البعد المعلوماتي: يتعلّق البعد المعلوماتي بجودة البيانات والمعلومات التي تعتمد عليها نظم ذكاء الأعمال، ويشمل عناصر تالية:
 - 4-1- تكامل البيانات: يشير إلى دمج البيانات من مصادر مختلفة في صورة موحّدة ومتناسقة.
 - 4-2- حداثة البيانات: تعكس مدى تحديث البيانات واستمرارية تجديدها.
 - 4-3- جودة المعلومات: تعني إمكانية الاعتماد على المعلومات الناتجة على اتخاذ القرارات الإدارية.
 - 5- البعد الاستراتيجي: يبرز البعد الاستراتيجي دور ذكاء الأعمال في دعم التوجّه العام للشركة وتحقيق أهدافها، وتتمثل عناصره فيما يلي:
 - 5-1- دعم اتخاذ القرار: يساعد الإدارة على اختيار البدائل الأنسب بناءً على معلومات دقيقة.
 - 5-2- تحقيق الأهداف المؤسسية: يساهم في متابعة الأداء وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.
 - 5-3- التخطيط الاستراتيجي: يمكن من استشراف المستقبل ووضع خطط مبنية على التحليل والمعطيات.
 - 5-4- تحسين الأداء المؤسسي: يساعد في رفع كفاءة العمليات وزيادة فعالية النتائج.

المطلب الثالث: مجالات وتطبيقات ذكاء الأعمال

ذكاء الأعمال يُستخدم في مجالات متنوعة داخل الشركات، حيث يساعد على تحليل البيانات وتحسين الأداء في كل مجال. تختلف المجالات بحسب طبيعة النشاط فلكل مجال تطبيقاته الخاصة التي تساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. دراسة هذه المجالات والتطبيقات تساعد على فهم كيفية استفادة الشركات من النظام بشكل عملي، وتوضح الطرق التي يمكن من خلالها استخدام ذكاء الأعمال لتحقيق أفضل النتائج.

أولاً: مجالات ذكاء الأعمال

تعددت المجالات التي يطبق فيها ذكاء الأعمال، منها ما يلي:¹

- 1- إدارة العلاقة مع الزبون: يسمح تطبيق ذكاء الأعمال في تحديد قيمة الزبون بواسطة الخدمات المقدمة له وتحليل أثر محفظة المنتجات والخدمات الإضافية على قيمة الزبون، وكذلك يساهم في تخفيض الخدمات الإضافية المقدمة للزبائن الأقل قيمة.

¹ سليمة قواسمية، مبارك صفاء، "مرجع سبق ذكره"، ص 291.

- 2- **المبيعات:** تحتاج إدارة المبيعات الى قدرات ذكاء الأعمال، من خلال تاريخ المبيعات المعبر عنه كمياً أو نوعياً وفقاً لمجموعة المنتجات للبحث عن أثر التغيير في أسعار المنتجات على حجم المبيعات مع تصحيح أسعار هذه المجموعات.
- 3- **إدارة المخزون:** تحتاج الشركة لإدارة مخزونها بشكل أفضل الى ذكاء الأعمال، بتحديد المنتجات موسمية البيع، شرائح العملاء، وتحديد المنتجات التي يتم بيعها معاً.
- 4- **المالية:** استعمال الإدارة المالية لذكاء الأعمال يسمح بتحليل الربحية لتحديد المنتجات الأقل ربحاً مع تغيير عملية الإنتاج من أجل خفض تكاليف الإنتاج.
- 5- **إدارة سلسلة الإمداد:** لتحديد وفهم متى يحدث التأخير أو اكتشاف المنتجات الأكثر شيوعاً أو التأخيرات المرتبطة بطرق النقل وكذلك تغيير إجراءات اختيار الطريق أو النقل مع طرق تدنية تكاليف النقل.
- 6- **إدارة المعرفة:** يسمح تطبيقه بجعل معطيات الشركة تساق من خلال استراتيجيات وتجارب، وذلك بخلق تحديد، تمثيل، توسيع وإتاحة تبني نظرة عميقة وخبرة تكون هي المعرفة الحقيقية للأعمال.
- 7- **التحليل:** يستعمل ذكاء الأعمال في التحليل ببنى معالجات كمية للأعمال بهدف الوصول الى القرار المثالي، ومن أمثلة تطبيقاته في التحليل التقييب عن المعطيات لتحليل الإحصائي، النمذجة التنبؤية ... وغيرها.
- 8- **القياس:** يبنى ذكاء الأعمال بنية هرمية من مقاييس الأداء ولوحة القياس التي تعطي لمدرء الأعمال القدرة على معرفة التقدم لتحقيق هدف الأعمال.
- 9- **إدارة التكاليف:** يسمح تطبيق ذكاء الأعمال بمعرفة ما الذي يستنزف الموارد المالية وما هو أكثر شيء مكلف في الشركة ويظهر هذا من خلال تحليل بنود التكاليف الخاصة لاستكشاف بنود يمكن تقليل التكاليف بها.
- 10- **إدارة الموارد البشرية:** تمكن أدوات ذكاء الأعمال من عمل العديد من التحليلات واستخراج معلومات كثيرة بالنسبة للموظفين وتقييم أدائهم وعمل العديد من مؤشرات قياس الأداء بشكل يومي.

ثانياً: تطبيقات ذكاء الأعمال

يعد ذكاء الأعمال مطلوب في جميع القطاعات. والوظائف تقريبا مع اختلاف طبيعة المعلومات وسرعة العمل بين الشركات إذ جميعهم يحتاج اليوم إلى الوصول إلى ذكاء الأعمال ليكون له مقاييس محدثة

حول أداء العمل. وتحتاج الشركات إلى تضمين رؤى جديدة في عمليات التشغيل الخاصة بها لضمان استمرار أنشطتها في التطور بممارسات أكثر كفاءة للأسباب التالية:¹

1- تطبيقات التقارير الإدارية: تُستخدم لإعداد تقارير دورية حول الأداء المالي والتشغيلي للشركة، مما يساعد الإدارة على متابعة النتائج ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المسطرة. ومن بين التطبيقات المستخدمة في هذا المجال برامج مثل Tableau و PowerBI، التي تتيح إعداد تقارير تحليلية بطريقة مبسطة.

2- تطبيقات لوحات القيادة (Dashboards): تُعنى بعرض مؤشرات الأداء الرئيسية في شكل مرئي مختصر، يوفر نظرة شاملة وسريعة عن وضع الشركة، ويساعد متخذي القرار على فهم المعلومات دون الحاجة إلى تفاصيل تقنية معقدة. ومن أمثلتها Dashboards و Qlik Sense.

3- تطبيقات تحليل الأداء: تُستخدم لتحليل البيانات التاريخية والحالية بهدف تحديد الاتجاهات والأنماط، مما يساعد في تقييم كفاءة العمليات والأنشطة المختلفة داخل الشركة. ومن بين التطبيقات الداعمة لهذا العنصر SAP Business Objects.

4- تطبيقات دعم اتخاذ القرار: تهدف إلى توفير معلومات تحليلية تساعد الإدارة على مقارنة البدائل المختلفة واختيار الأنسب منها، بما يعزز القرارات المبنية على البيانات ويقلل من الاعتماد على التقدير الشخصي. ومن التطبيقات المستخدمة في هذا المجال أدوات مثل IBM Cognos و Oracle BI.

5- تطبيقات التنبؤ والتخطيط: تُسهم في دعم التخطيط المستقبلي من خلال تحليل المعطيات المتوفرة والتنبؤ بالاتجاهات المحتملة، مما يساعد الشركة على تحسين تخصيص الموارد والاستعداد للتغيرات. ومن أمثلتها SAP Analytics Cloud و Analytics.

المبحث الثالث: محددات ذكاء الأعمال

إن الاستخدام الفعال لذكاء الأعمال يرتبط بمجموعة من العوامل الجوهرية التي تحدد مدى نجاحه في تحسين الأداء واتخاذ القرار حيث تلعب دوراً في تحويل المعلومات المتاحة إلى رؤى عملية تساعد على تحقيق الأهداف بالإضافة إلى إيجابياته التي تعزز قدرة الشركات على التكيف والتطور وتحسين جودة قراراتها ولكن في المقابل يواجه ذكاء الأعمال تحديات تتطلب تعاملًا واعياً لما تسببه من إعاقة في تحقيق هذه النتائج.

¹ محمد بن عبد الله العمري، عثمان بن موسى عقيلي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص: 86-87.

المطلب الأول: عوامل نجاح ذكاء الأعمال

يوجد عدة عوامل تساهم مجتمعة في نجاح ذكاء الأعمال والتي يجب أن تأخذها الشركات بعين الاعتبار، تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: دعم الإدارة العليا: يعتبر دعم الإدارة العليا أحد أهم عوامل نجاح مشروع أنظمة ذكاء الأعمال، بحيث يتمثل هذا الدعم في:

- توفير الدعم المالي اللازم للفريق المتكفل بإدارة ذكاء الأعمال؛
- إلزام جميع أعضاء الفريق العاملين بالمشاركة في تنفيذ جميع مراحل المشروع؛
- تذليل العقبات والمعوقات التي تحد من نجاح المشروع.

ثانياً: التسيير الجيد من الإدارة المكلفة بتنفيذ المشروع: نجاح مشروع ذكاء الأعمال مرتبط بنجاح تسييره من قبل الإدارة المشرفة عليه، وذلك يتطلب:

- اقتناء التقنية التكنولوجية ذات الكفاءة العالية؛
- الحرص على التوطين الجيد لمشروع ذكاء الأعمال؛
- قيادة المشروع نحو النجاح بالأسلوب الذي يضمن تحقيق أهدافه.

ثالثاً: تحديد التوقعات المنتظرة من تنفيذ المشروع: من المهم تحديد التوقعات المنتظرة من تنفيذ ذكاء الأعمال وتخص هذه التوقعات ما يلي:

- **التوقعات الوظيفية:** يجب تحديد وظيفة كل مكون من مكونات ذكاء الأعمال على حدى فالمعلومة تزداد أهميتها كلما توجهنا من قاعدة النظام الى أعلى مستوياته، وفي كل مستوى من الإدارة هناك حاجة الى نوع معين من المعلومات؛

- **توقعات الحماية:** يجب تحديد المستخدمين الذين يحتاجون الى استخدام مختلف تطبيقات ذكاء الأعمال مع وضع قيود أمنية تحد من تدخل غير المسموح لهم من دخول النظام، كما يجب أن يتميز النظام بسهولة الوصول الشفاف الى مختلف المعلومات في كل مستويات النظام؛

- **توقعات الأداء:** يجب تحديد مقاييس الأداء لتطبيقات ذكاء الأعمال لمعرفة تحقيقه لأهدافه مع إمكانية التوسيع في نوع البيانات المجمعة؛

- **توقعات خاصة بالجودة:** يجب تحديد معايير الجودة الخاصة بالبيانات والتقارير؛

¹ Ramesh Sharda, "Business Intelligence Analytice and Data Science: A Managerial Perspective", 4th Edition, Pearson Education Limited, USA, 2018, P48.

- **توقعات عمل النظام:** وهنا يجب مقارنة النتائج الفعلية لعمل ذكاء الأعمال مع أهدافه التقديرية (خفض التكاليف، وزيادة الربحية والمردودية).
- وهناك أيضا بعض العوامل الأخرى التي تساعد وتساهم في نجاح ذكاء الأعمال وهي:¹
- **التدريب والتوعية:** بناء المهارات الفنية والثقافية للموظفين لتحويل الثقافة من حديثة الى تحليلية مع برامج تدريب مستمرة تتجاوز التدريب الأول.
- **إستراتيجية ذكاء الأعمال واضحة:** ربط أهداف ذكاء الأعمال بإستراتيجية المنظمة الشاملة مع تحديد Kpls وقياس التقدم مما يمنع تنفيذ "تكنولوجيا من أجل التكنولوجيا".
- **توافق النظام مع الأعمال:** تكييف الأدوات التقنية مع العمليات التجارية اليومية بدلا من فرض حلول عامة مما يضمن القيمة المضافة الفورية.
- **تكامل التكنولوجيا:** رابط ذكاء الأعمال مع إدارة علاقة الزبائن وتخطيط موارد الشركة وأنظمة البيانات الموجودة لتدفق البيانات السلسلة دون إعادة إدخال يدوي.
- **مرونة النظام وقابلية التوسع:** اختيار منصات قابلة للنمو مع زيادة حجم البيانات والمستخدمين دون إعادة تصميم شاملة.
- **تحليل متقدم:** دمج التحليلات التنبؤية والتوصيفية مع التقارير التقليدية لاستخراج رؤى أعمق.
- **أمان البيانات:** سياسات حماية صارمة التحكم في الوصول والامتثال للوائح لحماية الأصول الرقمية وكسب ثقة المستخدمين.
- **قياس العائد على الاستثمار:** تحديد معايير قياس ملموسة (زيادة الإيرادات، تقليل التكاليف، تحسين القرارات) قبل التنفيذ لتبرير الاستثمار المستمر.

المطلب الثاني: تقييم ذكاء الأعمال

في ذكاء الأعمال تظهر جوانب متعددة يمكن أن تكون داعمة له أو العكس، وتتطلب تفصيلاً لفهم طبيعتها بشكل أفضل. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري تناول هذه الجوانب بشكل واضح ومنظم لتوضيح ما تحمله من إيجابيات وما قد تصادفه من تحديات.

¹ طلحة عبد الفتاح، وآخرون، "العوامل الرئيسية في نجاح أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 07، العدد 06، الجزائر، 2023، ص ص: 144-145، على الرابط الإلكتروني:

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/6550>، بتاريخ 24-01-2026، على الساعة 13:09.

أولاً: إيجابيات وسلبيات ذكاء الأعمال

إن استخدام ذكاء الأعمال لا يخلو من جوانب إيجابية وأخرى سلبية تؤثر على فعاليته وتطبيقه، وتتمثل هذه الجوانب فيما يلي:¹

1- إيجابيات ذكاء الأعمال

تتمثل إيجابيات ذكاء الأعمال فيما يلي:

- **تحسين عملية اتخاذ القرار:** من خلال توفير رؤى دقيقة وفي الوقت المناسب، يساعد ذكاء الأعمال صناع القرار على اتخاذ خيارات أكثر استنارة، مما يقلل من الاعتماد على المشاعر أو التخمين؛
- **تحسين الكفاءة التشغيلية:** يمكن لأدوات ذكاء الأعمال تحديد أوجه القصور أو الاختلافات أو قيود الموارد مما يمكن الشركات من تبسيط العمليات وخفض التكاليف وتحسين تخصيص الموارد؛
- **زيادة الإيرادات والربحية:** مع نظرة ثاقبة لتفصيلات العملاء واتجاهات السوق وأداء المبيعات، يمكن للشركات تصميم عروضها واستراتيجيات التسعير وحملات التسويق، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة نمو الإيرادات وزيادة الأرباح؛
- **فهم أفضل للعملاء:** يمكن ذكاء الأعمال الشركات من التحليل بيانات العملاء، وتحديد الأنماط والاتجاهات التي تساعد في تصميم المنتجات والخدمات وجهود التسويق لتلبية احتياجات العملاء وتعزيز رضا العملاء؛
- **الميزة التنافسية:** من خلال تقديم رؤى حول اتجاهات السوق وأداء المنافسين وديناميكيات الصناعة، يسمح ذكاء الأعمال للشركات بالتكيف مع البيئة المتغيرة والحفاظ على الميزة التنافسية؛
- **التنبؤ وإدارة المخاطر:** تساعد قدرات ذكاء الأعمال التنبؤية الشركات على توقع الاتجاهات المستقبلية وتحديد المخاطر المحتملة، ووضع خطط للطوارئ، مما يجعلها أفضل استعداداً لمواجهة حالات عدم اليقين؛
- **الثقافة المدفوعة:** يشجع ذكاء الأعمال ثقافة اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتعزيز التعاون وتعزيز الأداء التنظيمي العام؛
- **الامتثال التنظيمي وإعداد التقارير:** يمكن لأدوات ذكاء الأعمال إنشاء تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يساعد الشركات على الامتثال للمتطلبات التنظيمية؛

¹ Celina M. OlszaK, "Business Intelligence and Big Data: Drivers of Organizational Success", 1st Edition, CRC Press/Taylor Francis, USA, 2020, PP 53-54.

- **تمكين الموظف:** من خلال توفير الوصول الى البيانات والرؤى ذات الصلة، يعمل ذكاء الأعمال على تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات أفضل في أدوارهم، وتعزيز الملكية والمساءلة؛
- **الابتكار والنمو:** يمكن أن يطلق ذكاء الأعمال أفكارا جديدة، مما يمكن الشركات من تحديد فرص الابتكار أو التوسع أو التنويع، ودفع النمو على المدى الطويل.

2- سلبيات ذكاء الأعمال

تتمثل سلبيات ذكاء الأعمال فيما يلي:¹

- أنظمة ذكاء الأعمال تقتقد الى ما يتجلى به البشر من الأخلاقيات والقيم البشرية، فهذه الأنظمة تقتقر الى القدرة على اتخاذ الأحكام المناسبة والقرارات فلا تتوقف عن العمل إذا لم تعطي الأمر بذلك، فهي تهتم فقط بتنفيذ ما صممت لأجله دون النظر الى ما هو صحيح وخاطئ في تنفيذ المهام؛
- أنظمة ذكاء الأعمال غير قادرة على تغيير نظام عملها وتطويرة في حال تلقيها نفس البيانات في كل مرة، وهذا الأمر قد يجعلها عديمة الفائدة في مرحلة معينة إلا إذا جرى استبدالها بأجهزة أكثر تطورا، في حين أن الإنسان قادرا على التعلم والتدريب والتأهيل للقيام بأعمال أكثر فعالية؛
- افتقار أنظمة ذكاء الأعمال الى الاستجابة الى الظروف والتغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل وعدم قدرتها على الإبداع والابتكار كقدرة البشر على ذلك، فهي أجهزة من عمل الإنسان مهما بلغ مدى ذكائها وقوتها وقدرتها على تنفيذ المهام الموكلة الهيا؛
- زيادة التبعية من الممكن أن تشهد تراجع مهارات الأفراد الإدراكية والاجتماعية والحياتية إذ أن زيادة اعتماد البشر على الشبكات المدفوعة بالآلات يؤدي حتما الى تضؤل قدرة الناس على التفكير لخدمة مصالحهم.

ثانيا: تحديات ذكاء الأعمال

- يعد ذكاء الأعمال أداة أساسية لدعم اتخاذ القرار داخل الشركات، لكنه يواجه عدة تحديات تعيق تحقيق أقصى استفادة منه. وفيما يلي سبعة تحديات شائعة في مجال ذكاء الأعمال:²
- **تكامل البيانات من مصادر مختلفة:** يمثل دمج البيانات المستقاة من مصادر متعددة، بدءًا من قواعد البيانات وجدول البيانات وصولًا إلى الأنظمة الخارجية، تحديًا هائلًا. فالعملية معقدة بطبيعتها، ومليئة باحتمالية حدوث تناقضات وأخطاء في البيانات؛

¹ راميش شاردا، وآخرون، "ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات: منظور إداري"، الطبعة 01، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية

السعودية، 2020، ص ص: 326-327.

² Sartaj Singh, "DCAP606 Business Intelligence", Excel Books Private Limited for Lovely Professional University, India, no date, P185.

- **مشاكل جودة البيانات:** تعد رداءة جودة البيانات نقطة ضعف خطيرة تُهدد سلامة رؤى ذكاء الأعمال لديك. وتتجلى هذه المشكلة في صورة عدم دقة البيانات، وتكرارها، ونقص القيم، واختلاف الفهم. وهذا بدوره قد يُثير الشكوك حول موثوقية حلول ذكاء الأعمال لديك.
- **مستودعات البيانات غير المتناسقة:** قد تشكل مستودعات البيانات المعزولة أحد أكبر التحديات التي تواجهك في استخلاص رؤى تفصيلية شاملة لجميع الوظائف. وتتجلى هذه المستودعات في شكل جيوب معلوماتية معزولة متناثرة عبر أقسام مختلفة؛
- **التحليلات المعقدة:** التعقيد ليس صديقك في مجال ذكاء الأعمال، وقد يكون بمثابة حكم بالإعدام على تحسين تحليلات البيانات الخاصة بك. يحتاج المستخدمون النهائيون إلى بيانات مباشرة وواضحة بطرق جذابة ومفهومة.
- **ضعف عرض البيانات:** يؤدي عرض البيانات بشكل غير كاف أو مربك إلى حجب الرؤى الأساسية التي يجب أن تُسلط عليها ذكاء الأعمال الضوء، مما يجعل البيانات غير مفهومة وغير فعّالة. فعلى الرغم من جودة البيانات العالية، فإن ضعف عرضها لا يؤدي إلا إلى إحباط قادة الأعمال والمستخدمين النهائيين على حد سواء.
- **انخفاض مستويات تبني المستخدمين:** قد ينجم هذا عن نقص الفهم، أو مقاومة التغيير، أو التدريب المُستهلك للوقت، أو تجارب المستخدم النهائي غير المُثلى مع أدوات ذكاء الأعمال. لن تكون أفضل حلول ذكاء الأعمال فعّالة إلا إذا وصلت إلى جميع أقسام شركة.
- **أدوات ذكاء الأعمال ذاتية الخدمة:** بينما تُمكن أنظمة ذكاء الأعمال ذاتية الخدمة المستخدمين النهائيين من اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة، إلا أنها تُعرضهم أيضاً للاحتمالية وجود تباينات في البيانات. فإذا لم تكن البيانات صحيحة، فلن تكون قراراتك صحيحة.

المطلب الثالث: مستقبل ذكاء الأعمال

يشهد ذكاء الأعمال تطوراً مستمراً يعكس الحاجة إلى استغلال البيانات بشكل أكثر ذكاءً وفعالية، ولا يزال المستقبل يحمل أهمية خاصة لتوسيع وظائفه التحليلية وتعزيز الأداء داخل الشركات.

أولاً: نمو سوق ذكاء الأعمال

يشهد ذكاء الأعمال في السنوات الأخيرة تطوراً متسارعاً يعكس التحول العالمي نحو اقتصاد قائم على البيانات، حيث أصبح يُنظر إليه كأحد أهم المجالات الاستثمارية الداعمة للأداء المؤسسي. وتشير التقديرات إلى أن حجم سوق ذكاء الأعمال بلغ حوالي 41 مليار دولار خلال سنة 2026، مع توقعات ببلوغه ما يفوق

60 مليار دولار في أفق 2031، بمعدل نمو سنوي مركب يناهز 8% إلى 9%، وهو ما يعكس تزايد الطلب على الحلول التحليلية داخل مختلف القطاعات الاقتصادية.¹

ويرتبط هذا النمو بارتفاع حجم البيانات المتداولة داخل الشركات، حيث أصبحت البيانات موردًا اقتصاديًا استراتيجيًا، يدفع الشركات إلى الاستثمار في أدوات تحليلها واستخلاص القيمة منها. كما تشير بعض الدراسات إلى أن الإنفاق العالمي على حلول البيانات والتحليلات قد يتجاوز 200 مليار دولار خلال السنوات القليلة القادمة، مما يدل على التحول من مجرد استخدام البيانات إلى استغلالها كأصل إنتاجي يساهم في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.²

ومن جهة أخرى، يبرز التوسع في استخدام ذكاء الأعمال في مختلف المجالات، سواء في القطاعات المالية أو التسويقية أو الإنتاجية، حيث لم يعد مقتصرًا على دعم التقارير، بل أصبح يساهم في توجيه القرارات الاستراتيجية. كما أن تزايد الاعتماد على التحليل الفوري للبيانات ساهم في تحسين سرعة الاستجابة للتغيرات، وتقليل عدم التأكد، وهو ما يعزز من مكانة ذكاء الأعمال كأداة محورية في تحقيق الكفاءة الاقتصادية داخل الشركة.³

وعليه، فإن التطور الاقتصادي لذكاء الأعمال يؤكد تحوله من نظام داعم إلى عنصر استثماري أساسي، يساهم في تحسين الإنتاجية، وترشيد التكاليف، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

ثانياً: تطور ذكاء الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة

يتجه ذكاء الأعمال في المستقبل نحو توسيع وظائفه داخل الشركة، حيث لم يعد يقتصر على جمع البيانات وعرضها، بل أصبح يقوم بدور تحليلي متقدم يركز على تفسير البيانات واستشراف الاتجاهات المستقبلية. ويظهر هذا التحول من خلال الانتقال من التحليل الوصفي إلى التحليل التنبؤي، الذي يسمح للشركات بفهم ما يمكن أن يحدث مستقبلاً وليس فقط ما حدث في الماضي.

كما تشير التوجهات الحديثة إلى تزايد الاعتماد على بيئات تشغيل مرنة، خاصة من خلال الحوسبة السحابية، حيث يُتوقع أن تعتمد نسبة تفوق 80% من الشركات على حلول قائمة على السحابة في إدارة

¹ Mordor Intelligence, Business Intelligence Market -Growth,Trends, Forecasts (2024-2029) ,2024, Available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-business-intelligence-bi-vendors-market-industry>, date 04-04-2026, at 07:55.

² Research and Markets, Business Intelligence Market Size, Share & Trends Analysis Report (2023–2030), 2023, Available at: <https://www.researchandmarkets.com/report/business-intelligence>, date 04-04-2026, at 09:15.

³ International Data Corporation (IDC), Worldwide Big Data and Analytics Spending Guide ,2024 Available at: <https://www.idc.com/data-analytics/spending-guide/>, date 05-04-2026, at 02:34.

وتحليل البيانات خلال السنوات القادمة، وهو ما يوفر مرونة أكبر في الوصول إلى المعلومات، ويخفض من تكاليف البنية التحتية. كما أن انتشار استخدام الأجهزة المحمولة ساهم في بروز ما يعرف بذكاء الأعمال المتنقل، الذي يسمح بالوصول إلى التقارير والتحليلات في أي وقت ومكان، مما يعزز سرعة اتخاذ القرار.¹ وفي سياق متصل، يشهد ذكاء الأعمال تكاملاً متزايداً مع تقنيات تحليل البيانات المتقدمة، التي تساهم في تحسين دقة النتائج وتقليل الأخطاء البشرية، دون أن تلغي دور العنصر البشري في التفسير واتخاذ القرار. ويؤدي هذا التكامل إلى تعزيز قدرة الشركات على استغلال البيانات بشكل أكثر كفاءة، وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق.²

كما أن تزايد تعقيد بيئة الأعمال يدفع نحو تطوير نظم ذكاء الأعمال لتصبح أكثر تفاعلية ومرونة، قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة، ودعم مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب. وهو ما يجعلها أداة استراتيجية تساهم في تحسين جودة القرارات، وتعزيز فعالية التسيير، وتحقيق التوازن بين مختلف وظائف الشركة.³

وعليه، فإن مستقبل ذكاء الأعمال يتجه نحو ترسيخ دوره كمنظومة متكاملة تدعم اتخاذ القرار، من خلال توسيع مجالات استخدامه، وتحسين وظائفه التحليلية، بما يضمن تحقيق أداء أكثر كفاءة وفعالية في ظل بيئة اقتصادية متغيرة.

¹ Gartner, Top Trends in Data and Analytics 2024, Gartner, 2024, Available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-04-25-gartner-identifies-the-top-trends-in-data-and-analytics-for-2024>, date 05-04-2026, at 17:12.

² Mordor Intelligence, I bid.

³ Research and Markets, I bid.

خلاصة الفصل الأول

يمكن استخلاص أن ذكاء الأعمال لم يعد مجرد وسيلة تقنية لمعالجة البيانات، بل أصبح إطاراً متكاملًا يعكس تطور أساليب التسيير داخل الشركات، حيث يقوم على تحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات قيمة من خلال منظومة تجمع بين المفاهيم الأساسية، والمكونات الهيكلية التي تتيح فهمًا أعمق لمختلف الأنشطة. وهو ما يبرز أهميته في إرساء قاعدة معرفية تدعم وضوح الرؤية وتعزز جودة الأداء التنظيمي.

كما يتضح أن كفاءة ذكاء الأعمال ترتبط بما يوفره من أدوات وتقنيات متطورة تساهم في جمع البيانات وتحليلها وتقديمها في صورة قابلة للاستغلال، بما يسمح باستخلاص دلالات دقيقة حول واقع الشركة واتجاهاتها. ويعكس تنوع استخداماته ومجالات تطبيقه قدرته على تحقيق التكامل بين مختلف مصادر البيانات، مما يسهم في تحسين التنسيق وتعزيز الانسجام بين مختلف المستويات الإدارية.

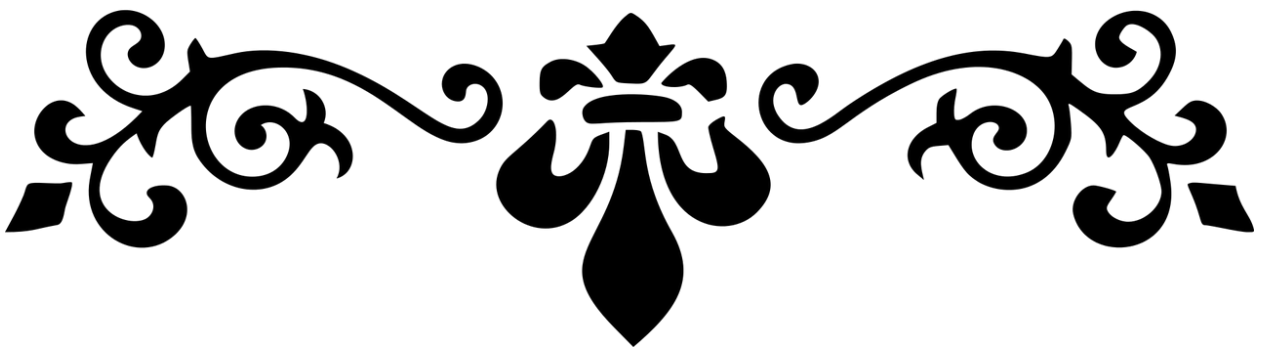
وعليه، فإن نجاح ذكاء الأعمال لا يقتصر على توفر التقنيات فقط، بل يرتبط كذلك بجولة من العوامل التي تضمن حسن توظيفه وتقييم مخرجاته بشكل مستمر، بما يكفل تحقيق الجودة والموثوقية في المعلومات المقدمة. وفي ظل التحولات المتسارعة، يتجه ذكاء الأعمال نحو آفاق مستقبلية أكثر تطورًا، تجعله أداة استراتيجية تمكّن الشركات من التكيف مع بيئتها، واستغلال مواردها المعلوماتية بكفاءة، بما يدعم تحقيق أداء أكثر مرونة وفعالية.



الفصل الثاني

مساهمة ذكاء الأعمال في جودة

القرار الإداري



تمهيد

يعد القرار الوسيلة الأساسية للعملية الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكينها من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية بينما يعتمد أساسا على توقع المستقبل في المجالات المختلفة (القصير والمتوسط والبعيد). غير أن فعالية هذه القرارات أصبحت معتمدة بشكل كبير على جملة من الأسس العلمية والمعايير الموضوعية التي تضمن جودتها وارتباطها بالأهداف الإستراتيجية. كما تعد الأدوات التي أفرزها التطور التكنولوجي في عدة مجالات وعلى رأسها ذكاء الأعمال لها دور كبير في تحسين جودة القرار الإداري من خلال توفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب وذلك لتعزيز القدرة التحليلية داخل الإدارة.

وبناء على ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساسيات عن القرار الإداري
- المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار الإداري
- المبحث الثالث: علاقة ذكاء الأعمال بجودة القرار الإداري

المبحث الأول: أساسيات عن القرار الإداري

يمثل القرار الإداري جوهر العملية الإدارية، إذ يعد الأداة الأساسية لتحقيق أهدافها وضمان سير عملياتها بفعالية، يكسب القرار الإداري أهميته من قدرته على توجيه الموارد وتحديد السياسات والإجراءات بما يحقق المصلحة العامة للشركة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية القرار الإداري

يمثل القرار الإداري أداة أساسية في تسيير الشركات نظرا لمكانته ضمن مختلف المستويات التنظيمية داخل الشركة ويحتل هذا المفهوم حيزا مهما في الدراسات الإدارية والاقتصادية الحديثة لذلك يقتضي الأمر التوقف عنده وإبرازه بصورة أكثر تفصيلا.

أولا: تعريف القرار الإداري

يعتبر القرار جوهر العملية الإدارية، ويتضح معناه من خلال التعريفات التي قدمها علماء الإدارة، ومن بين هذه التعاريف مايلي:¹

تعريف تانومبون (Tanmenbaun) والذي يقول انه: يعني الاختيار الحذر والدقيق لأجل البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية.

ويعرفه نيزارد (Nizard) بأنه: تصرف يقوم على اختيار بين مجموعة من الإمكانيات وهذا الاختيار قائم على معالجة المعلومات الخاصة بالاختيارات المتاحة مع توفر القدرة على التحقيق.

وهناك من يعرف القرار بأنه: مسار فعل يختاره متخذ القرار لكونه أفضل وأنسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو مجموعة الأهداف المطلوبة لحل المشكلة الموجودة.

كما تم تعريفه على انه: إعطاء تعليمات من له السلطة والقوة بموجب القوانين واللوائح، لأوامر وإرادات مثبتة تهدف إلى تحقيق مصلحة عامة للشركة، وسواء كان هذا القرار إدارياً، أم قضائياً، أم تشريعياً، أو حتى قراراً داخلياً، فجميع هذه القرارات تحتاج إلى خطوات يسير عليها المدير في إصدار قراره.²

¹ فاطمة الزهراء مهدي، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي برج بوعرييج"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 07، العدد 12، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2017، ص335، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/12434>، بتاريخ 2026/02/24، على الساعة 11:26.

² عمار عوابدي، "نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003، ص15.

وعرفه بربر على أنه: هو ذلك الاختيار الذي يقرره المدير بعد تحليل وتقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين موحد للقرار، إلا أن معظم المفكرين قد اتفقوا على أن الأساس في عملية اتخاذ القرارات هي توافر مجموعة من البدائل اختيار، فبدون البدائل لا يوجد اختيار وبالتالي لا يوجد قرار.¹

وهناك تعريف آخر لنيجرو يقول انه: الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين ويعرفه درويش بأنه البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.²

وهناك أيضا تعاريف أخرى للقرار الإداري مايلي منها:³

القرار الإداري هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

كما عرف القرار الإداري بأنه: اختيار أنسب وليس أمثل للبدائل المتاحة أمام القرار، لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب.

كما عرف كذلك اصطلاحيا وعلميا، بأنه: العمل الذي يمثل العمل الذي يقوم به المدير لتقرير وحسم المواقف والمسائل مع استخدام الحكم الشخصي.

وكذا عرف في نطاق علم الإدارة على أنه: تعبير أو إظهار لإرادة الإدارة في التمسك باختيار معين للقيام أو الامتناع عن القيام به.

وعرف القرار الإداري في نطاق علم الإدارة بأنه: الاختيار الحذر والدقيق لاحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية.

¹ أنور سعيد يوسف هتهت، "اثر الذكاء الاصطناعي على جودة صناعة القرار في وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية"، رساله مقدمه للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2020، ص28، على الرابط الإلكتروني: <https://albayanres.com/library/book/download/1734902430%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9%20%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%20%D9%81%D9%8A%20%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%86%D9%88%D8%A8%D9%8A%D8%A9.pdf> بتاريخ 2026/02/24، على الساعة 15:30.

² أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون "مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة"، الطبعة 06، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2009، ص222.

³ ليث عبد الله القهيوي وآخرون "جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المؤسسات المعاصرة"، الطبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص219.

وكذا التعريف الذي يفيد أن القرار الداري هو: عملية الاختيار بين بدائل.

كما عرف القرار الإداري في نطاق علم الإدارة اصطلاحاً وعلمياً بأنه: ذلك التصرف الشعوري، الذي يرمي إلى اختيار واستعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها، أو استخدامها لتحقيق هدف ما. ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي للقرار الإداري على أنه: عملية تحديد يقوم بها متخذ القرار لتحديد البديل الأنسب من بين عدة خيارات ممكنة لاختيار طريقة القيام بفعل معين أو قول معين من بين عدة خيارات ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار في أغلب الأحيان الأهداف أو الطرق السليمة أو الآراء المناسبة لشخصية متخذ القرار التي تحدد التي تحدد ما الهدف من القرار.

ثانياً: خصائص القرار الإداري

يتميز القرار الإداري بمجموعة من الخصائص والتي يمكن ذكرها فيما يلي:¹

1- الشمول والتكامل: وهذا معناه أن الرئيس الإداري أن يتوقع خارج حدود الأشياء التي يمكنه التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية، وأنها دائماً في حالة حركة مستمرة، مما يتطلب اتخاذ التدابير الوقائية لنجاح القرار على مستوى اتخاذه وتنفيذه.

2- عملية معقدة: لارتباط القرار بأكثر من متغير، وغموض المستقبل، وتعرض القرار للمخاطرة في مختلف جوانبه.

3- تأثير العوامل غير الكمية: حيث أنه عند تقدير وتقديم العوامل الكمية والكيفية، والمقارنة بينها سيلاحظ أن التقديرات الكيفية، والابتكار والتنبؤات لدى القادة والمساعدين، وهذا مما يجعل هناك صعوبة في تقييم البدائل وترجيح بديل على آخر.

4- المرونة: وهي نابعة أساساً من الظروف التي تواجه الشركة في المستقبل، والتي يمكن أن توصف بظروف التأكد وظروف نتيجة نقص المعلومات، أو عدم التحكم في بعض المتغيرات.

وهناك أيضاً مجموعة من الخصائص الأخرى التي يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- السؤال عما يجب فعله، وتشخيص المشكلة، وتحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة؛
- تحليل البيانات، والاستفسار عن التكاليف والنفقات والعائدات من القرار، وما هو البديل الذي يحقق أفضل وضع ممكن؟

- التركيز على فهم المشكلة لاقتراح أفضل الحلول أو البدائل والتعامل مع الأسباب المؤدية؛
- للمشكلة لا التعامل مع النتائج أو المظاهر وذلك للقضاء على المشكلات من جذورها؛

¹ أنور سعيد يوسف هتهت، "مرجع سبق ذكره"، ص 32.

² أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، "مرجع سبق ذكره"، ص ص: 224-225.

- مراعاة العوامل السلوكية ومستوى الرضا من عدمه، وأثر ذلك على نتائج القرار؛
- ضرورة تقدير القرار في ظروف التأكيد من عدم التأكد من ظروف المخاطرة؛
- استعمال الطرق العلمية، والمداخل الكمية والكيفية في اختبار البديل المناسب؛
- إن مثل هذه الخصائص تضع الإطار المناسب لاتخاذ القرار الواقعي والعملي وتجعل منه قراراً إيجابياً؛
- تتصف عملية إتخاذ القرار بالواقعية للوصول إلى الحد المعقول وليس للحد الأقصى؛
- تتأثر عملية القرار بالعوامل الإنسانية الناتجة من سلوكيات الفرد الذي يقوم بإتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها؛
- عملية إتخاذ القرار هي عامة، لأنها تشمل معظم الشركات على اختلاف تخصصاتها وتتضمن جميع المناصب الإدارية في الشركات؛
- تتأثر عملية إتخاذ القرار بالعوامل البيئية المحيطة بها الداخلية والخارجية وتتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية، أي أنها تمر من مرحلة إلى أخرى وباستمرار؛
- تشمل عدت نشاطات، ولذلك ربما توصف بعض الأحيان بالقصد؛
- أنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

ثالثاً: أهمية القرار الإداري

تتمثل أهمية القرارات الإدارية في نقاط تالية:¹

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية وعملية حتمية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة في الدولة والمنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة والمنشودة بصورة علمية وموضوعية ورشيده.
- تلعب القرارات الإدارية دوراً حيوياً وفعالاً في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل عملية التخطيط والتنظيم والرقابة، بل هي المنطلق للقيام بأية عملية إدارية كما هو ما يقرره بعض علماء الإدارة العامة أمثال هيربرت سايمون.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات الإدارية دوراً هاماً وحيوياً في تجسيد وتكييف وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في الدولة والمنظمة في واقع الحياة العامة.
- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرارات الإدارية دوراً هاماً في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري. وكذا تؤدي إلى استعمال الأساليب والمناهج والطرق والوسائل العلمية الحديثة في دراسة كافة جوانب الحياة والوظيفة الإدارية في الدولة.

¹ رابح سرير عبد الله، "القرار الإداري"، الطبعة 01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 23.

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرارات الإدارية. الأمر الذي يسهل مهمة عملية رقابة هذه القرارات الإدارية والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغط مستقبلاً بصورة دائمة.
- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختبار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها، بأسلوب علمي وعملي رشيد.
- تعتبر القرارات الإدارية ميداناً واسعاً للرقابة الإدارية والسياسية والشعبية والقضائية على النشاط الإداري في الدولة من زاوية مجال القرارات الإدارية.

المطلب الثاني: عناصر القرار الإداري

للقرار الإداري عناصر أساسية تحدد فعاليته، وتشكل إطاراً لفهمه وتحليله، وهي:

1- عنصر المشكلة أو الهدف

يعتبر تحديد المشكلة أو الهدف الخطوة الأولى في أي عملية قرار إداري. فالقرار لا ينشأ إلا نتيجة وجود فجوة بين الوضع الحالي للوحدة التنظيمية والوضع المرغوب فيه، أو وجود موقف يتطلب استجابة إدارية مدروسة. قد تتنوع المشكلات أو الأهداف التي تواجه الشركات، فقد تكون مرتبطة بالأداء المالي أو ضعف الربحية، أو مرتبطة بالإنتاجية والكفاءة التشغيلية، أو تتعلق بالفرص الاستراتيجية. ويؤكد Herbert A. Simon على أن التشخيص الدقيق للمشكلة يمثل شرطاً أساسياً لتوجيه القرار بالشكل الأمثل، لأن أي خلل في تحديد المشكلة يؤدي إلى اختيار حلول غير مناسبة، بغض النظر عن جودة تقييم البدائل.

كما تُظهر الدراسات الحديثة في إدارة الأعمال أن وضوح الهدف يساعد في تقليل الغموض الإداري ويزيد من فعالية اتخاذ القرار، لأنه يحدد بوضوح ما يجب تحقيقه ويعمل على توجيه موارد المنظمة بشكل أكثر كفاءة.

2- عنصر الإمكانيات والبدائل المتاحة:

بعد تحديد المشكلة، يأتي دور الإمكانيات والبدائل المتاحة. ويُعد توفر البدائل شرطاً أساسياً لتحويل أي موقف إلى قرار إداري فعلي. فغياب البدائل يجعل الاختيار مستحيلاً، ويحول أي فعل إلى مجرد تصرف تلقائي وليس قراراً واعياً. تشمل الإمكانيات الموارد المالية، والقدرات البشرية، والتقنية، ونظم المعلومات، وجميع ما يمكن أن يُستثمر لتحقيق الهدف أو حل المشكلة. وتعكس هذه الإمكانيات القدرة التنظيمية على الاستجابة للمواقف المختلفة، كما تحدد نطاق القرارات الممكنة ومدى مرونتها.

ويشير Stephen P. Robbins إلى أن تنوع البدائل يُمكن الإدارة من تقييم العوائد والمخاطر لكل خيار، ويزيد من احتمالية الوصول إلى الحل الأكثر كفاءة واستراتيجية. ويساعد وجود عدة بدائل على تحسين استغلال الموارد المتاحة، حيث يمكن للشركة اختيار البديل الذي يحقق أفضل نسبة بين التكلفة والفائدة، وبالتالي تعزيز كفاءة المنظمة.¹

3- عنصر الاختيار المدرك لأحد البدائل

يتمثل جوهر القرار الإداري في الاختيار المدرك لأحد البدائل. فبعد دراسة البدائل وتقييمها، يجب على الإدارة اتخاذ قرار واعٍ يعكس حكمًا منطقيًا وموضوعيًا. ولا يقتصر الاختيار على الجانب النظري، بل يشمل أيضًا الموازنة بين النتائج المتوقعة والموارد المتاحة، مع مراعاة حدود المعلومات المتاحة، وفق ما يعرف بمفهوم العقلانية المحدودة.

ويؤكد هذا العنصر على أهمية الرشد الإداري، حيث يسعى المدير إلى اختيار البديل الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف ضمن ظروف المنظمة وقيودها. كما يربط الاختيار المدرك بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي، ليضمن توافق القرارات مع أهداف المنظمة الاستراتيجية.²

4- عنصر السلطة والمسؤولية

يعتبر عنصر السلطة والمسؤولية من العناصر المكملة لتقوية القرار الإداري، فهو يحدد من يملك اتخاذ القرار ومن يتحمل نتائجه. فالقرار لا يكتمل إلا إذا كان متخذ القرار مخولاً رسميًا وملزمًا بتبعاته. كما أن توزيع السلطة داخل المنظمة يؤثر في طبيعة القرارات وحدودها، ويضمن التوازن بين اتخاذ القرار وتنفيذه. كما يضمن وجود سلطة واضحة ومرجع مسؤولية محدد أن تكون القرارات ملزمة وفعالة، ويعزز حوكمة المنظمة ويحد من المخاطر التنظيمية.

ويؤكد Richard L. Daft أن دمج عنصر السلطة والمسؤولية مع العناصر الأخرى يعزز من قدرة المنظمة على تنفيذ القرار بنجاح، ويضمن وضوح المسؤوليات لكل مستوى إداري.³

¹ فاطمة الزهراء مهدي، "مرجع سبق ذكره"، ص 341.

² حسن بشير حسن محمد، ركزي عاطف مطر، "أثر جودة مخرجات نظم دعم القرار على عملية صنع القرارات -دراسة حالة جامعة البطانة-"، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2، جامعة البطانة، السودان، 2022، ص 233، على الرابط الإلكتروني:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/180236>، بتاريخ 2026/02/26، على الساعة 11:30.

³ Tribunals Ontario, "Guidelines for Reasons Review and Decision Quality Standards", Government Guidelines Document, Ontario, Canada, 2022, P03, on the website: <https://tribunalsontario.ca/documents/TO/TO%20Guidelines%20for%20Reasons%20Review%20and%20Decision%20Quality%20Standards%20-%20EN.pdf>, date 26-02-2026, at 17:08.

المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية

هناك العديد من التصنيفات لأنواع القرارات التي يتم اتخاذها، سواء أكان ذلك من قبل الفرد أم الجماعة داخل منشآت الأعمال. فقد تم تصنيف هذه القرارات إلى قرارات طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، كما يصنفها بعضهم إلى قرارات استراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف. ويميل فريق ثالث إلى تصنيفها حسب موضوعاتها. فهناك قرارات تنظيمية وقرارات إدارية خاصة بشؤون الموظفين وقرارات مالية... الخ. ومن أشهر هذه التصنيفات ذلك التصنيف الذي يقسمها إلى نوعين هما:¹

أولاً: القرارات المبرمجة Programmed Decisions

القرارات المبرمجة هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني، أو متكرر، حيث إنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات. هذه القواعد قد تكون عن عادات سابقة في اتخاذ القرار أو أساليب مبرمجة مثل استخدام الحاسب الآلي، أو عبارة عن سياسات وأنظمة يجب اتباعها وتطبيقها عند اتخاذ أي قرار مثل هذه القواعد غالباً ما تكون مستمدة من الخبرة السابقة، أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محددة. فعلى سبيل المثال يوجد لدى معظم منشآت الأعمال أنظمة وإجراءات يتم اتباعها في حالة التعامل مع الموظفين الذين لا يلتزمون بقواعد الحضور والانصراف في العمل أو أولئك الذين يرغبون في الانتقال من أو إلى داخل المنشأة.

وعلى الرغم من أن القرارات المبرمجة تطبق في الأعمال الروتينية والمواقف التي تخضع لأنظمة وقواعد محددة، إلا أنها مع ذلك من الممكن أن تكون قرارات معقدة على أن وجود الحاسبات الآلية في الوقت الراهن قد أتاح لنا فرصة كبيرة فيما يتصل بإمكانية اتخاذ قرارات مبرمجة متطورة جداً، وذلك لأن هذه الأجهزة تستطيع أن تجمع وتحلل قدرًا كبيراً من المعلومات التي يمكن أن تسهل عملية اتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال هناك العديد من القرارات التي كانت تستغرق في السابق جزءاً كبيراً من وقت وجهد العاملين في المنشآت، أصبحت هذه القرارات مع وجود الحاسب الآلي روتينية وتستغرق وقتاً وجهداً أقل من السابق لمراجعتها والتأكد من فعاليتها أو تحسينها أو معالجة أي مشكلة طارئة قد تعترض تنفيذ هذه القرارات من هذه القرارات على سبيل المثال تلك العمليات المتعلقة بقرارات التسجيل في الجامعات، وتسديد الفواتير أو عمليات الإيداع والسحب في البنوك.

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميري، "مرجع سبق ذكره"، ص ص: 129-130.

ثانياً: القرارات غير المبرمجة Non-Programmed Decisions

يُمثل هذا النوع من القرارات تلك التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفاً كما هو الحال بالنسبة للقرارات المبرمجة، حيث إن المواقف التي يتم فيها اتخاذ مثل هذه القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح، ونظراً لطبيعة هذا النوع من القرارات فإنها عادة ما تتضمن قدراً كبيراً من عدم التأكد، الأمر الذي يدفع متخذ القرار إلى أن يتخذ قراره دون أن تكون لديه معرفة كاملة بالنتائج التي سوف تترتب على قراره وتبعاً لذلك فإن القرارات التي يتم اتخاذها في ظل عدم التأكد تتضمن درجة من المخاطرة، بمعنى أن القرار من المحتمل أن يؤدي إلى نتائج سلبية عكس المتوقع تماماً. هذه الحالة من عدم التأكد تنشأ من عدة مصادر منها ما يأتي:¹

- الظروف البيئية أو الموقفية التي يتم فيها اتخاذ القرار، بحيث يكون من الصعب التنبؤ أو التحكم في عناصر هذه البيئة، وبالتالي النتائج المترتبة على القرار؛
- محددات الوقت والتكاليف، حيث إن هذين العنصرين قد يحدان من إمكانية جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؛
- العوامل الاجتماعية والسياسية السائدة في منشآت الأعمال، مثل نشوء الصراع في المنشأة بين الإدارة والموظفين، أو عدم انسياب قنوات الاتصال حيث إن مثل هذه العوامل قد تحد من جمع المعلومات الصحيحة؛
- التغير السريع الذي تتعرض له منشآت الأعمال. هذا التغير قد يكون ناجماً من تغير البيئة، أو تطور التقنية أو سن أنظمة وقواعد جديدة للعمل تجعل معظم المعلومات والخبرة المتوفرة لدى المنشأة عديمة الفائدة.

ونظراً لأن معظم القرارات غير المبرمجة يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا. فإنها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات، بحيث تعكس درجة عالية من الإبداع لدى متخذي مثل هذه القرارات وبصفة عامة يمكن القول بأن القرارات المبرمجة روتينية ومتكررة في العادة وذلك لأن طريقة اتخاذها محددة، كما أنها واضحة في أغلب الأحيان، إذ يمكن التنبؤ بنتائجها بثقة عالية على أساس التجارب السابقة، ولا يترتب عليها مخاطر كبيرة وعلى العكس من ذلك نجد أن القرارات غير المبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة، وبالتالي تتطلب من متخذها جهداً أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل، ومن ثم الاختيار

¹ رابح سرير عبد الله، "مرجع سبق ذكره"، ص 46.

من بينها. من ناحية أخرى، فإن متخذي القرارات غير المبرمجة لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه لذا فإن درجة المخاطرة تكون فيها عالية جداً.¹

ويبين الجدول التالي المقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

الجدول رقم (03): مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

عناصر المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات الغير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة بشكل دقيق
المعلومات	متوفرة إلى حد كبير	قليل إلى حد كبير
عدد البدائل	متعددة	محدودة
الاعتماد على القواعد والإجراءات السابقة	دائماً	نادراً
المستوى الإداري لمتخذي القرار	الإدارة الاستشرافية والوسطى في الغالب	الإدارة العليا في الغالب
درجة المخاطرة	محدودة جداً	كبيرة جداً
عناصر المقارنة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
درجة التكرار	روتينية متكررة	غير متكررة
طبيعة الظروف	مستقرة وثابتة نسبياً	متغيرة وغير مستقرة
حجم الوقت والجهد	محدود	كبير نسبياً
مستوى التأكد من المعلومات	غير مؤكدة نسبياً	تتسم بالثبات النسبي أو الشبه مؤكد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة"، الطبعة 06، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2009، ص 222.

كذلك يعتبر تصنيف القرارات على أساس المستوى الإداري من أهم التصنيفات الموجودة، وتصنف

وفق هذا المعيار إلى:²

1- قرارات تشغيلية أو تنفيذية: تنصف هذه القرارات بأنها مرتبطة بتنفيذ الأنشطة اليومية وتعتبر من

اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان. كما أن هذه القرارات لا تحتاج إلى المزيد من

¹ Othman Mous a Ageeli, Asaad Nafaa Alsulami, "The Role of Knowledge Management in Enhancing the Quality of Administrative Decision _Making by the Headsand Supervisore of the Scientific Departments at king Abdulaziz university in Saudi Arabia", International Journal of Economics Commerce and management, Issue5, volume 12, King Abdulaziz University, Saudi Arabia, 2024, P178, on the website: <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2024/05/12510.pdf>, date 27-02-2026, at 18 :00.

² نوال عبد الكريم الأشهب، "مرجع سبق ذكره"، ص 23.

الجهد من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة لمتخذها، وبطريقة فورية تلقائية، فضلا عن أنها قرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل اليومي الروتيني من أمثلتها: القرارات التي تتعلق بشحن البضاعة ومراقبة المخزون وجدول حضور وانصراف العاملين .. الخ

2- **قرارات تكتيكية:** يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى، وتتصف بأنها مرتبطة بالأنشطة المتوسطة المدى وغالبا ما تهدف إلى حل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية بما يسهم في تحقيق أهداف الشركة، ومن أمثلتها تكوين الموازنات والتنبؤ بالمبيعات وتطوير الإنتاج ... الخ

3- **قرارات إستراتيجية:** تتصف هذه القرارات بأنها مرتبطة بالمستقبل لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى، ويتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا. وهي القرارات التي تتعلق بكيان الشركة ومستقبلها ووضعها التنافسي، وتستهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتميز بضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وأهمية القرارات التي تحدثها في مستقبل الشركة، وبما يتطلبه إتخاذها من عناية خاصة وتحليلات الأبعاد البيئة المحيطة بالشركة ومن أمثلتها تلك القرارات الخاصة باستراتيجية النمو، استراتيجية تصميم منتج جديد، الاندماج مع شركة أتنوع مصادر رأس المال الخ

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار الإداري

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الآلي المركزية لتسيير المنظمة، فالممارسات الإدارية تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية، مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة ولما يجب عمله، لذلك فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث لا يمكن ممارسة أي وظيفة بمعزل عن عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل ممكنة في ظل قيود الموارد واعتبارات المخاطرة وعدم التأكد.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار

لقد حظي مفهوم اتخاذ القرار بأهمية استثنائية في مختلف المجالات والأنشطة الإدارية إذ أنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها التنظيمية والإدارية بكفاءة وفاعلية. ولأسيما أن القرار يقتزن بالمستقبل وعملية الاستشراف المستقبلي تعتمد بصورة أساس على قدرة الإدارة في استقصاء البيانات ومن ثم تجميعها وتحليلها بصورة معلومات ثم يصار لتراكمها وخلق المعرفة من خلالها ولذا فان قدرة المدير في اتخاذ القرار الناجح يعتمد على سبل استخدامه للمعارف المتاحة.

أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرار

لقد أدى تنوع التعاريف الواردة بشأن القرار الإداري، إلى تعدد المفاهيم المرتبطة بعملية اتخاذ القرار على اعتبار أن هذا الأخير يمثل:

عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار.¹

ويشير البعض انه: خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف تدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة إلى تحديد طرق لحل معين والتزام يوجهه إلى بذل قواه العقلية وجهوده لتحقيق الهدف أو الأهداف.²

أما عملية اتخاذ القرار فهي العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي اختيار للبدائل المتاحة أمام المدير أو متخذ القرار.

ويعرف عملية اتخاذ القرار أيضا على أنه: العملية التي تتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم. ويعرفه هاريسون بأنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار.³

كما تم تعريف اتخاذ القرار أيضا على انه: السبيل لتحريك عملك لبلوغ المهام والأهداف. عليك أن تضع العوامل المفيدة والخيارات، وتحديد أهميتها وأولويتها على نحو صحيح حتى تكون قراراتك أكثر ملاءمة.

¹ مفتاح محمد دياب، "اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات"، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2022، ص 47، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/214683>، بتاريخ 2026/03/08، الساعة 12:30.

² مؤيد الفاضل "المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى"، طبعة 01، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 24.

³ منصور بن نايف العنبي، إبراهيم الزين هبجو، "أصول الإدارة"، طبعة 01، شركة الرشد العالمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2011، ص 156.

ويعرف بعض الباحثين اتخاذ القرار بأنه: مرحلة من مراحل إتخاذ القرار، توصف بأنها المرحلة الحاسمة في القضاء على التردد باختيار بديل من مجموعة بدائل يوصف البديل المختار بأنه يمتلك درجة عالية من الرشاد في ظل ظروف يحيط بها الشك والغموض، والخوف من المستقبل.¹

وعرفت أيضا عملية اتخاذ القرار بأنها: الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق تخفيض التكاليف توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.²

أيضا عملية اختيار لإمكانية معينة على أساس بعض المؤشرات والمعايير من بين البدائل قصد تحقيق هدف مرسوم أو معين.

ويرى (Monzurul Alam) أن اتخاذ القرار في كثير من الأحيان يكون معقد نظرا لارتباطه بعدة عوامل مؤثرة حيث أن القرار هو اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة بعقلانية وباستخدام الخبرات والمعارف المتراكمة، لإحاطة تلك العوامل وجعلها أكثر إفادة في مرحلة المفاضلة بين تلك البدائل. وحسب Alian Mikol فإن اتخاذ القرار يتمحور حول الاختيار الأمثل لبديل معين من جملة البدائل لتحديد وضعية أو معالجة مشكلة معينة تتطلب إيجاد حلول مع مراعاة العائد والمخاطرة.³

كما عرفت عملية اتخاذ القرار على أنها: عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة، إذا اتخذ القرار هي بساطة عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.⁴

¹ جمال بن صبيح الهملان الشراري "أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية"، مجلة سلوك، المجلد 08، العدد 01، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 17، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/157326>، بتاريخ 2026/03/08، على الساعة 15:50.

² بابزید کمال، "مرجع سبق ذكره"، ص 46.

³ رمضان عفيف، مكيد علي، "تحو إطار مفاهيمي لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 03، العدد 02، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020، ص 74، على الرابط الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/136061>، بتاريخ 2026/03/09، على الساعة 22:07.

⁴ أحمد عبد الرحمان شميمري، "مرجع سبق ذكره"، ص 125.

وعرف أيضا على أنها: عملية بحث عن حل وسط، ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف غير البديل الذي يتم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة، حيث إن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي شامل وهو أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأنسب من بين عدة خيارات متاحة لحل مشكلة أو مواجهة موقف معين بالاعتماد على ما توفر من معلومات مع تقدير النتائج المحتملة لكل خيار لضمان التوصل إلى الحل الأنسب الذي يعكس نتائج عملية فعالة.

ثانيا: خصائص عملية اتخاذ القرار

ولعملية اتخاذ القرار عدة خصائص يمكن ذكر أهمها فيما يلي:²

- 1- **هي عملية قابلة للترشيد:** يفترض في أنه يصعب الوصول للترشيد الكامل للقرارات، ولكن يمكن الوصول إلى حد ما من الترشيد في عملية اختيار أفضل بديل، تتم وفق ظروف معينه تجعل من غير الممكن وجود معلومات دقيقة وتنبؤ بالأحداث ما يمكن متخذ القرار من اختيار أفضل بديل، وقد يكون للقرار أكثر من هدف ربما تتبدل هذه الأهداف مما يصعب من اتخاذ القرار.
- 2- **عملية تتأثر بالعوامل الإنسانية والاجتماعية:** فالعملية تتأثر بالصفات الشخصية لمتخذ القرار ومساعدته ومستشاريه وكل من له علاقة باتخاذ القرار وتتأثر هذه العملية بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 3- **هي عملية ممتدة في الزمن:** فالقرار المراد اتخاذه غالبا ما يكون امتدادا واستمرارا لقرارات سابقة عليه وبالتالي لا يتخذ بمعزل عن القرارات السابقة إنما هو مجرد حلقة جديدة في سلسلة القرارات وآثار هذا القرار تصل للمستقبل لذلك يجب دراسة احتمالات نجاح القرار وتحقيق الهدف المرجو منه مستقبلا.
- 4- **عملية جماعية تعتمد على جهود مشتركة:** فهي عملية تمر بمراحل متعددة وإلى جانب متخذ القرار يشترك فيها أشخاص آخرون كالمساعدين والمستشارين ويشترك كذلك في هذه العملية الجهات التي تقدم المعلومات المتخذ القرار ولذلك يرى البعض أن القرار المتخذ لا يجب أن ينسب إلى سلطة من اتخاذها فقط، بل يجب أن تنسب للمنظمة التي صدر منها القرار ككل.

¹ مؤيد الفضل، "مرجع سبق ذكره"، ص 25.

² وليد مرتضى نوه، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة القرار الإداري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022، ص ص: 69-70، على الرابط الإلكتروني: <http://thesis.univ-biskra.dz/5835>، بتاريخ 2026/03/09، على الساعة 18:30.

5- هي عملية ديناميكية مستمرة في عملية اتخاذ القرار: أي هي عملية متحركة تمر بمراحل إلى غاية مرحلة الإصدار، لتتيح القرار في شكله النهائي فهي عملية متغيرة من مرحلة الأخرى حسب المتغيرات المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

6- عملية لا تخلو من القيود والضغوطات المفروضة على متخذ القرار: فمن العادة تقييد السلطة بقيود مختلفة أثناء قيامها باتخاذ القرار الإداري في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار كالقيود القانونية وكذلك الضغوطات التي تسعى الإصدار قرار معين، كما أن الفئة التي يؤثر فيها القرار قد تشكل ضغطاً على السلطة المصدرة للقرار بما يقدمونه من طلبات تظلمات أو التماسات.

7- أنها عملية صعبة: لأنها تتضمن عدة نشاطات وكل هذه النشاطات تستلزم مهارات معينة للقيام بها فهي تمر بمرحلة البحث والاستطلاع ويتركز النشاط فيها على قدرات ومهارات اكتشاف المشكلة والحاجة لاتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة، أما في مرحلة التفكير والتصميم يتم فيها البحث عن البدائل المختلفة في الحل، كما يتم فيها تحليل وتقييم هذه البدائل وفي المرحلة الأخيرة يتم المقارنة والاختيار وتركيز النشاط لاختيار أفضل بديل الذي يحقق أفضل حل للمشكلة وكل مرحلة من مراحل عملية المحاذي القرار تواجه صعوبات يمكن التغلب عليها، باستعمال المهارات والقدرات التي يتميز بها متخذ القرار ويمكن زيادة هذه المهارات بالتعليم والتكوين والتدريب المستمر.

ثالثاً: أهمية عملية اتخاذ القرار

تتجلى أهمية اتخاذ القرار في إطار العملية الإدارية في كونها من أهم وأصعب الحالات التي تواجه الأفراد والجماعات والشركات على السواء، ولذلك وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها جوهر العملية الإدارية، إذ عدم الشروع باتخاذ القرار أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه أن يخلق تكريساً للإخفاق والتوصل عن أداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى إنجازها، فضلاً عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم إمكانية مواصلتها لسبل الاستقرار والاستمرار لاسيما في إطار المنافسة المحتدمة والظروف التي أفرزتها العولمة، كما تعد جوهر الأداء السليم لمختلف المديرين وفي مختلف المستويات الإدارية إذ أنها ترتبط بالوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة ويمكن القول أن نجاح هذه الأنشطة يرتبط ارتباطاً عضوياً بأهمية القرارات التي ينبغي أن يتم اتخاذها لتيسير مختلف المهام والأنشطة الإدارية والتنظيمية المطلوبة، إذ إن اتخاذ القرار يرتبط بجميع العمليات الجارية في المنظمة.¹

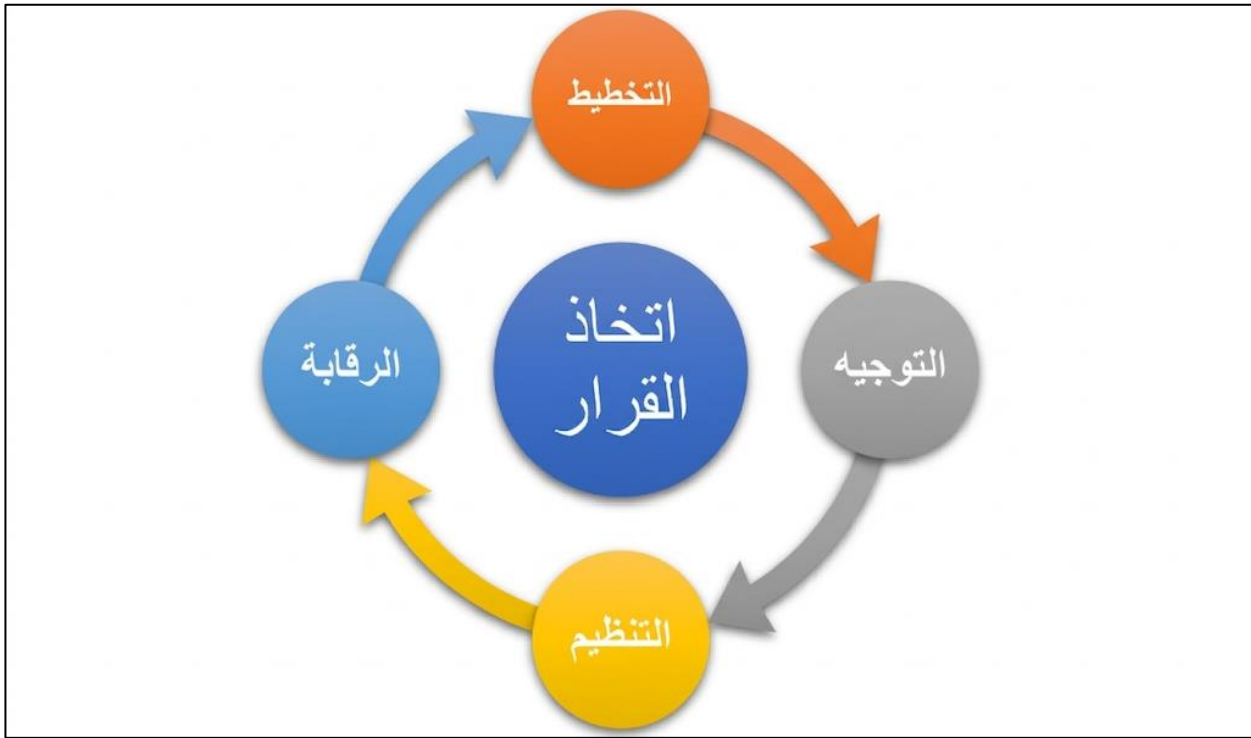
¹ محمود حسن الهواسي، شاكر البرزخي، "مبادئ علم الإدارة الحديثة"، طبعة 01، دار الكتب والوثائق للنشر والتوزيع، بغداد العراق، 2014، ص 40-41.

ولبيان أهمية عملية اتخاذ القرارات بشكل أكبر وأوضح كان من الضروري بيان دورها وارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق، وتوجيه، ورقابة على النحو التالي:¹

- 1- **اتخاذ القرار والتخطيط:** يصعب الفصل بين التخطيط، واتخاذ القرار قبل تكوين المنشاء فعندما يضع المؤسسون مجموعة من الخطط الاستراتيجية فإنهم عاد ما يكونون في الوقت نفسه مشغولين باتخاذ القرارات المناسبة كي يحدوا من تعدد البدائل الوارد، وغير المرغوب فيها، وبعد ذلك، وبمجرد وضع الخطط الأولية موضع التنفيذ، فإنها تساعد على تكوين المحيط الذي يتم في إطار اتخاذ القرارات.
 - 2- **اتخاذ القرار والتنظيم:** ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا متعددة أهمها الهيكل التنظيمي، والإجراءات التنظيمية، وطبيعة العلاقات بين العاملين، وتقسيم العمل ومسؤولية العاملين، والتنظيم الإداري يؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال تقسيم العمل، وتحديد الاختصاصات للعاملين، وتحديد القواعد والإجراءات المفصلة التي تحكم سير العمل، ونقل اتخاذ القرار إلى جميع أجزاء التنظيم سواء من أعلى إلى أسفل، أو العكس، أو على المستوى الأفقي.
 - 3- **اتخاذ القرار والتنسيق:** يمتد اتخاذ القرارات إلى التنسيق والذي يعمل على التنسيق بين الإدارات المختلفة في التنظيم، أو الهيكل التنظيمي، والتنسيق بين النظم والعلاقات الإنسانية والتوجيهات التي تصدرها الإدارة، وأخيراً التنسيق بين إجراءات الرقابة ونظمها.
 - 4- **اتخاذ القرار والتوجيه:** يمارس المدير التوجيه من خلال قرارات يتخذها عند رؤوسه وتنسيق مجهوداتهم، وإثارة دوافعهم، وتحفيزهم على الأداء الجيد، وحل مشكلاتهم.
 - 5- **اتخاذ القرار والرقابة:** تقوم الجهة الرقابية المسؤولة في الشركة بالعديد من القرارات في حال وجود انحرافات معينة عن السياسات، والتعليمات التي تفرضها إدارة التنظيم، أو وجود مخالفات للقوانين والأنظمة السائد، أو وجود اختلال في الأداء، أو تطبيق الخطة الموضوعة من قبل الشركة.
- والشكل التالي يوضح ارتباط اتخاذ القرارات بالعمليات الإدارية المختلفة:

¹ أنور سعيد يوسف هتهت، "مرجع سبق ذكره"، ص ص: 30-31.

الشكل رقم (04): ارتباط اتخاذ القرارات بالعمليات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الشكل أن عملية اتخاذ القرار تعتمد بشكل مباشر على تكامل وتفاعل وظائف الإدارة المختلفة

كإطار داعم وحيوي لجودة القرار الإداري.

المطلب الثاني: عناصر وخطوات عملية اتخاذ القرار

تمثل عملية اتخاذ القرار مرحلة من المراحل الإدارية الهامة في أي شركة نظراً لتأثيرها المباشر على مستقبلها وسياساتها، وهذا ما يجعل اتخاذ أي قرار بها مرتبطاً بتوفر مجموعة من العناصر المرتبطة به والمولدة له. كما أن تحقيق فعالية هذه العناصر يتطلب اتباع مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي توجه عملية اتخاذ القرار وتساعد متخذ القرار على الوصول إلى الاختيار الأنسب.

أولاً: عناصر عملية اتخاذ القرار

من أجل أن تكون عملية اتخاذ القرار الإداري عملية إيجابية وفعالة هناك عدة عناصر يجب أن تؤخذ

في الاعتبار منها:¹

1- متخذ القرار: ومتخذ القرار قد يكون فرداً مثل مدير الشركة، أو مجموعة معينة مثل مجلس إدارة، أو لجنة

إدارية، أو جهة ما مثل الهيئة الإدارية للشركة الأم التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات ومهما كان متخذ القرار فلا بد أن يتمتع بالسلطة والصلاحيات التي تخوله ذلك.

¹ مفتاح محمد دياب، "مرجع سبق ذكره"، ص ص: 57-59.

2- موضوع القرار: وهذا العنصر يتمثل في المشكلة أو المشكلات التي يتوجب اتخاذ القرار بخصوصها أو إيجاد حل لها. وعلى متخذ القرار فردا أو جماعة أو جهة ما أن تلتزم بحدود الاختصاص المرسوم لها، وعدم تجاوز ذلك، فالاختصاصات الممنوحة لمدير المكتبة أو مركز المعلومات مثلا لا يجوز له تجاوزها لاتخاذ قرارات في مسائل تدخل في اختصاص مسؤول أعلى إلا إذا وجد نص يجيز للمسؤول تفويض اختصاصاته للمدير.

3- الأهداف الدافعية للقرار: ويعني ذلك الدافع وراء السلوك أو التصرف الذي اتخذ القرار من أجله. فالقرار لا يتخذ إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين أو محدد.

4- توفر البيانات والمعلومات: وهو عنصر مهم جدا لاتخاذ القرار، فلا بد من توفر البيانات والمعلومات بكميات كافية ومناسبة أمام متخذ القرار وفي الوقت المناسب لذلك، هذه المعلومات والبيانات يجب أن تكون حول المشكلة قيد البحث أو التي تحتاج إلى حل، وتوفر المعلومات يعد أداة هامة وعنصر حيوي لنجاح القرار السليم، وفي هذا الشأن يكون لنظم المعلومات الإدارية دور هام في توفير المعلومات لمتخذ القرار.

5- التنبؤ: أن كثيرا من القرارات قد تتعامل مع عوامل ومتغيرات مستقبلية ومعظم اتجاهاتها مجهولة " يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاساتها وتأثيراتها على المكتبة أو مركز المعلومات فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل، " ومن هنا يعد التنبؤ عنصر أساسي وركن مهم من أركان عملية اتخاذ القرار، وبه دور كبير في مساعدة المدير على إدراك وفهم حيثيات وأبعاد المشكلة التي تواجه المدير أو الشركة تمهيدا لاتخاذ قرار بخصوصها بهدف حلها والتخلص منها.

6- البدائل المتاحة: المدير الجيد الماهر أو متخذ القرار عادة ما يختار الحل أو البديل الأكثر مناسبة والأفضل من بين البدائل المتاحة والمتوفرة له لحل المشكلة أو المشكلات التي يواجهها أو تواجهها الشركة المعلوماتية أو أي شركة أخرى.

7- المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: المقصود بالمناخ هنا الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما قد يضمه أو يتضمنه من اعتبارات خاصة بشخص المدير أو متخذ القرار وظروف شركة المعلومات الداخلية والخارجية التي قد تضع أمام متخذ القرار قيود أو معوقات أثناء اتخاذ القرار، وبالتالي عليه أن يحسن التعامل مع هذه القيود والمعوقات وأن يحاول التخفيف من وطأتها أو آثارها السلبية قدر الإمكان ليكون القرار ذو فعالية وإيجابي. ومن أمثلة هذه القيود والمعوقات القيود السياسية، والنقص في الموارد المالية اللازمة، وضعف مستوى كفاءة العاملين بالشركة والقيود القانونية وغيرها من القيود والمعوقات الأخرى.

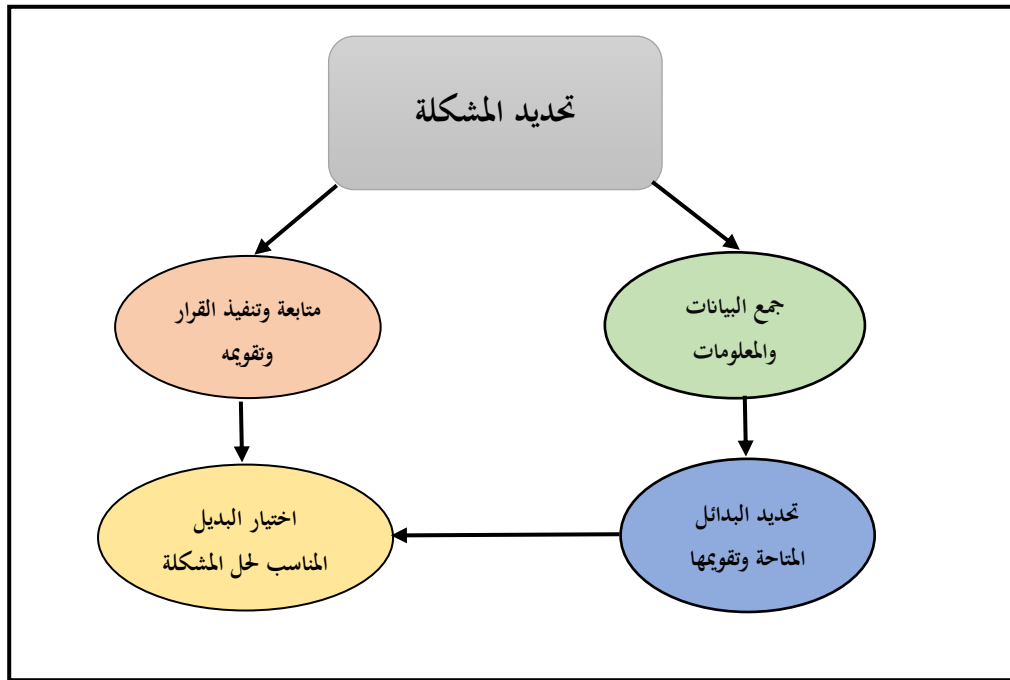
8- عنصر الزمن: ويتمثل هذا العنصر في تحديد الفترة الزمنية التي يجوز فيها أو من خلالها اتخاذ القرار. وحتى " يكون القرار سليماً من حيث الاختصاص الزمني لا بد أن يكون اتخاذه خلال الفترة التي تنحصر بين بداية تعيين متخذ القرار في وظيفته وحتى تاريخ انتهاء اختصاصه".

والجدير بالذكر هنا هو أن متحدي القرار الجيدين عادة لا يأخذون قرارات كثيرة، وهم يأخذون القرارات التي تحل مشكلة، ويعرفون متى يكون القرار ضرورياً، وبالتالي فهم لا يماطلون. وصناع القرار الجيدين يعرفون أن الجزء المهم والأصعب لاتخاذ القرار ليس اتخاذ القرار، فذلك عادة ما يكون سهلاً، ولكن الأكثر أهمية وصعوبة هو التأكد من أن القرار يدور حول المشكلة الحقيقية التي تحتاج إلى الحل.¹

ثانياً: خطوات عملية اتخاذ القرار

لا يوجد نموذج شامل يتفق عليه الباحثون في مجال اتخاذ القرارات وإنما توجد عدة نماذج يتضمن كل منها عدداً من الخطوات التي يمكن اتباعها للوصول إلى القرار. هذه الخطوات المتضمنة في نماذج اتخاذ القرارات تتراوح في الغالب بين ثلاث إلى ثماني خطوات. والشكل التالي يوضح أهم خطوات اتخاذ القرار:

الشكل رقم (05): خطوات اتخاذ القرار



المصدر: منصور بن نايف العنبي، إبراهيم الزين هجو، "أصول الإدارة"، طبعة 01، شركة الرشد العالمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2011، ص156.

¹ عبد الرازق رمضان شبشابة، "إدارة الأعمال المبادئ المفاهيم الوظائف الاتجاهات الحديثة"، طبعة 01، دار حثيثا للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2022، ص79.

وسوف يتم شرح هذه الخطوات على النحو التالي:¹

- 1- **تحديد المشكلة:** تبدأ عملية اتخاذ القرارات عادة بملاحظة بروز أو وجود مشكلة، أو أن هناك فرصة مواتية لاتخاذ قرار ما يتعلق بالفرد، أو الجماعة، أو المنشأة. لذلك تعد هذه الخطوة من النموذج من أهم خطوات اتخاذ القرارات. هذه الأهمية بالنسبة لهذه الخطوة تنبع من قدرتنا على تشخيص المشكلة بصورة سليمة، ذلك أن تشخيص المشكلة بطريقة خاطئة سوف يؤثر بشكل سيئ على بقية مراحل حل المشكلة، بل إن إيجاد الحل الذي نعتقد أنه صحيح للمشكلة الخطأ لا يختلف كثيراً من حيث عدم جدواه من الحل الخطأ للمشكلة الصحيحة. لهذا، فإننا إذا لم نبدأ البداية الصحيحة في عملية حل المشكلات، وذلك بتحديد المشكلة تحديداً جيداً، فإننا قد نتعث في الوصول إلى البديل، أو القرار الملائم لحل المشكلة.
- 2- **جمع البيانات والمعلومات:** في هذه الخطوة من الضروري أن نجمع المعلومات التي نتوقع أنها سوف تساعدنا على تحديد المشكلة تحديداً أكثر وضوحاً، وذلك بما يساعدنا لاحقاً على وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة. هذه المعلومات تتضمن ما يأتي:
 - 1-2 **معلومات موضوعية:** وفيها نحاول أن نكشف الأطراف الداخلة في المشكلة وزمان ومكان حدوث هذه المشكلة، ودرجة تكرار حدوثها في الماضي.
 - 2-2 **معلومات ذاتية:** وهي المعلومات التي تصف آراءنا واتجاهاتنا وأحاسيسنا تجاه المشكلة.
 - 2-3 **معلومات متعلقة بالمعوقات التي حالت دون حل المشكلة في الماضي:** والتي من المحتمل أن تدوم هذه المعوقات قد تكون معوقات نظامية، أو مالية، أو بشرية، أو زمنية أو غير ذلك.
 - 2-4 **أي معلومات أخرى إضافة إلى ما سبق يمكن أن تساعد على حل المشكلة.**
- 3- **تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:** يطلق على هذه الخطوة عدة مسميات من بينها طرح الحلول، أو توليد الأفكار. هذه الخطوة من النموذج العام لاتخاذ القرارات تمثل جوهر الإبداع في حل المشكلات، والتي تعتمد أساساً على قدرة الفرد، أو الجماعة في طرح أكثر من بديل لحل المشكلة.

بعد طرح البدائل، أو الأفكار لحل المشكلة يجب على متخذ القرار أن يقوم بتقييم هذه البدائل للاختيار من بينها، وذلك وفق معايير محددة تلي أهدافنا من وراء عملية اتخاذ القرار. هذه المعايير التي على أساسها سوف يتم تقييم البدائل قد تكون اقتصادية، أو سياسية، أو مالية، أو اجتماعية، أو غير ذلك من المعايير ذات الصلة بالمشكلة.

¹ احمد عبد الرحمان شميمري، "مرجع سبق ذكره"، ص ص: 134-136.

إن إيجاد البديل لحل المشكلة المعنية في هذه الخطوة يمثل بالفعل اتخاذ القرار، حيث إننا نقرر هنا اختيار الحل الذي نعتقد أنه مقبول في إطار المشكلة الموضوعة.

4- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: تتضمن هذه الخطوة من النموذج العام في اتخاذ القرارات، تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة. على أن عملية تنفيذ أي بديل، أو حل ليست عملية يسيرة، ذلك أن اتخاذ القرار بشأن حل مشكلة ما، لابد أن يصاحبه تغيير أو تعديل في الظروف المحيطة بالمشكلة، والتي غالباً ما تكون عاملاً مؤثراً في ظهور المشكلات.

كذلك فإن مما يجب مراعاته في عملية تنفيذ البديل لحل المشكلة، أن يتم إسناد مهمة تنفيذ الحل إلى الشخص، أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم وظروف التنفيذ.

5- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تتمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تتأثر القرارات الإدارية بمختلف أنواعها بالعديد من العوامل، والتي لا محالة أن تبقي آثارها السلبية على القرارات المتخذة لفترات زمنية طويلة، وفي هذه الحالة الأمر يستوجب على متخذ القرار أن يؤجل عملية اتخاذه للقرارات بسبب تلك العوامل المؤثرة، وفيما يلي عرض لأهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:²

أولاً: تأثيرات المحيط الخارجي بمكوناته على القرار المتخذ: مما هو معلوم في أي تنظيم رسمي أن كل من الظروف الكلية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، بما في ذلك الظروف الجزئية أصحاب المصلحة موردين مساهمين زبائن... تؤثر مباشرة على الشركة ومتعاملها سيما في مجال اتخاذ القرارات، وهو ما سينعكس على نوعية القرارات المتخذة.

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، "اتخاذ القرارات الإدارية"، طبعة 01، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص8.

² خليل محمد الغزوي، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، طبعة 01، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 209-210.

في ظل وجود مؤثرات خارجية تؤثر على سيرورة الشركة، فإنه ولضمان الفعالية في اتخاذ القرارات السليمة أن يحرص تلك المؤثرات ويعمل بما في وسعه من أجل التحكم فيها بعقلانية، وبعدها يتخذ القرار المناسب، لأنه ليس في معزل عنها، بل لابد له أن يواجه تلك الظروف بما يخدم مصلحة الشركة وأطراف المصلحة فيها.

ثانياً: تأثيرات البيئة الداخلية على القرار المتخذ: كاي تنظيم ساند، تؤثر الشركة في محيطها الداخلي وتتأثر بالبيئة الخارجية، إذ تتشكل البيئة الداخلية للشركة من المناخ التنظيمي، حجم الشركة، العلاقات التنظيمية بين العمال، طبيعة الهيكل التنظيمي.

بالمقارنة بين البيئتين الداخلية والخارجية من حيث درجة تحكم متخذ القرار فيها، نجد قدرة متخذ القرار في السيطرة على كل ما هو داخلي أكثر مما هو خارجي، الأمر الذي يستوجب على صناع القرار في الشركة ضرورة خلق مناخ تنظيمي متزن وسلس حتى يتمكن القائمين بأعمال الشركة من رفع قيمة الشركة ومن ثم رقيها وازدهارها.

ثالثاً: شخصية متخذ القرار: تتأثر عملية اتخاذ القرار في الشركة، علاوة على التأثيرات المتبادلة بين المحيطين الداخلي والخارجي للشركة، بشخصية وسلوك متخذ القرار إزاء عملية المفاضلة، والفصل في القرار النهائي بشأن مشكلة إدارية ما.

يعتبر القرار الإداري المتخذ دالة في شخصية المتخذ القرار ذلك أنه من غير المعقول بلغة إدارة الأعمال وحتى في الحياة العامة، أن يتم اتخاذ القرار في ظل سلوكيات الانفعال الغضب الخلفيات التاريخية، التهور الاضطراب، ذلك أن الحالة النفسية لمتخذ القرار تؤثر لا محالة على طبيعة وسلامة القرار الإداري.

رابعاً: موقف اتخاذ القرار: أي الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المكونة والمحيطية بالمشكلة والتي تؤثر عليها، بالإضافة إلى درجات عدم التأكد والبيانات المعطاة ودرجة تعقيدها.¹

خامساً: توفر الموارد اللازمة لتنفيذ القرار: وتضم هذه الموارد المالية والبشرية، والأجهزة والمعدات وغيرها. توفر هذه الموارد يعد عامل إيجابي، خصوصاً إذا توفرت بالقدر الكافي والنوعية المناسبة، في تنفيذ القرار المتخذ وعدم توفر هذه الموارد بالتأكيد يؤثر بشكل سلبي وعلى نحو كبير على عملية اتخاذ القرار وتنفيذه.²

¹ عبد الرازق رمضان شبشابة، "مرجع سبق ذكره"، ص 80.

² نوال عبد الكريم الأشهب، "اتخاذ القرارات الإدارية"، طبعة 01، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 09.

ومم الملاحظ أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في عملية اتخاذ القرار مثل:¹

1- الظروف المؤقتة التي تصاحب فترة اتخاذ القرار: تشير الظروف المؤقتة إلى مجموعة الأوضاع أو المتغيرات التي تحيط بالشركة خلال فترة زمنية محددة وتؤثر في عملية اتخاذ القرار. فقد تواجه الإدارة في بعض الأحيان ضغوطاً زمنية، أو أزمات اقتصادية، أو تغيرات مفاجئة، مما يدفع متخذ القرار إلى تعديل خياراته أو تسريع عملية الاختيار بين البدائل المتاحة. وبالتالي فإن طبيعة هذه الظروف، سواء كانت مستقرة أو غير مستقرة، تلعب دوراً مهماً في تحديد نوع القرار وحدود فعاليته، إذ تميل القرارات المتخذة في ظروف عدم التأكد أو الضغط الزمني إلى الاعتماد أكثر على الخبرة والتقدير الشخصي مقارنة بالقرارات المتخذة في بيئة مستقرة تتوفر فيها المعلومات الكافية.

2- طبيعة العاملين في الشركة: تعد الخصائص البشرية للعاملين من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، حيث تختلف قدرات الأفراد ومستويات خبرتهم وكفاءتهم المهنية من شركة إلى أخرى. فكلما تمتع العاملون بدرجة عالية من التأهيل والخبرة والالتزام التنظيمي، ساهم ذلك في تزويد متخذ القرار بالمعلومات الدقيقة والمقترحات الملائمة، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر عقلانية وفعالية.

3- العلاقات التي تربط القائد بمرؤوسيه: تلعب طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه دوراً مهماً في تحديد أسلوب اتخاذ القرار داخل الشركة. فكلما اتسمت هذه العلاقات بالثقة المتبادلة والتواصل الفعال والمشاركة في تبادل الآراء، زادت إمكانية اعتماد أسلوب اتخاذ القرار التشاركي الذي يتيح الاستفادة من خبرات العاملين ومقترحاتهم. أما في الحالات التي تتسم فيها العلاقة بالسلطوية أو ضعف الاتصال التنظيمي، فإن عملية اتخاذ القرار غالباً ما تكون مركزية وتعتمد على القائد وحده، الأمر الذي قد يقلل من تنوع البدائل المطروحة ويؤثر في جودة القرار المتخذ.

4- السلطات العليا والجهات التشريعية: تخضع الشركات، خاصة العامة منها، لتأثير السلطات العليا والجهات التشريعية التي تضع الأطر القانونية والتنظيمية لعملها. إذ تحدد هذه الجهات السياسات العامة والتشريعات واللوائح التي يجب على الإدارة الالتزام بها عند اتخاذ القرارات المختلفة. لذلك فإن متخذ

¹ عبد الله بن سعيد بن محمد الكعبي، عبد المجيد محمد اليا، "اتخاذ القرار في المنظومة التربوية"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 43، 2021، ص 12، على الرابط الإلكتروني:

https://www.eimj.org/uplode/images/photo/%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%88%D9%85%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%88%D9%8A%D8%A9..pdf بتاريخ

2026/03/10، على الساعة 11:45.

القرار لا يتمتع بحرية مطلقة في اختيار البدائل، بل يتعين عليه مراعاة التوجيهات الصادرة عن الجهات العليا والالتزام بالتشريعات المعمول بها، بما يضمن توافق القرارات الإدارية مع السياسات العامة للدولة أو المنظمة.

المبحث الثالث: علاقة ذكاء الأعمال بجودة القرارات الإدارية

لقد أصبح القرار الإداري في العصر الحديث عملية معقدة تتطلب دقة عالية وسرعة في التنفيذ نظراً لتزايد حجم البيانات وتشعب القضايا التي تواجه الإدارة، وفي هذا السياق برز ذكاء الأعمال كأداة إستراتيجية تعزز من جودة القرارات الإدارية من خلال قدرته على معالجة المعلومات الضخمة بكفاءة، واستخلاص مؤشرات دقيقة في وقت وجيز فضلاً عن إمكانية التنبؤ بالتغيرات المستقبلية بما يدعم تحسين جودة القرارات الإدارية.

المطلب الأول: جودة القرارات الإدارية

تعتبر جودة القرار المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل الإدارة في المنظمة إذ يتسم بالجودة أو نوعية الجيدة وفي نفس الوقت بالقبول من طرف العاملين الذين سيقومون بتنفيذه.

أولاً: مفهوم جودة القرار الإداري

إن جودة القرار الإداري ليست مجرد مفهوم نظري بل هو قدرة الشركات على إتخاذ قرارات صحيحة وفعالة بالاعتماد على التحليل الدقيق للمعلومات ومشاركة المعنيين وتهيئة بيئة داعمة للتغيير والتطوير المستمر.

1- تعريف جودة القرار الإداري

تتمثل جودة القرار بالقدرة على توفير البدائل والخيارات المتعددة مع إمكانية خلق الأفكار الجديدة وتقويمها وقياس مدى انحراف أو صحة القرارات المتخذة فضلاً عن تحديد مدى ملائمة زمن تنفيذ القرار للغاية المراد الوصول إليها، وتتأثر جودة القرار بالشمولية في التفكير والبحث عن الأفكار الجديدة.¹ كما تعرف على أنها عبارة عن إتخاذ قرارات ذات مواصفات وخصائص محددة، كذلك إن القرار الجيد هو الذي يجب تنعيده، كذلك إن القرار الجيد هو الذي يتنبأ ويتوقع جيداً بالعواقب والآثار السلبية ويهدف دائماً لتحقيق الفوات، كذلك إن القرار الجيد ليس بالضرورة أن يكون الجميع متفقين عليه، ولكن القرار الجيد هو ذلك الذي يعكس نزاهة عملية إتخاذ القرار. وبإختصار، هو القرار السليم والصائب المتخذ في العمل

¹ فاطمة الزهراء مهدي، "مرجع سبق ذكره"، ص335.

ويعتمد بشكل أساسي على نظم معلومات صحيحة ودقيقة تساعده على توفير المعلومات الضرورية في إتخاذ القرار الجيد.¹

فالقرار الإداري الجيد قرار يقاس بقدر موضوعيته، وتحقيقه للأهداف بحيث تمتاز هذه القرارات بالرشد، والعقلانية لتحقيق الكفاءة، والفعالية في الأداء واستخدام المعلومات الدقيقة، والموثوق بها، وذات الصلة بالمشكلة للوصول إلى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.² وعرفت أيضا جودة القرار أنها مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات، وتتضمن العديد من الأبعاد كتحقيق آلية القرار، ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم، بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة باتخاذها.³

وكذلك تعني جودة القرار الإداري استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق بها ذات الصلة بالمشكلة للوصول إلى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة فإن كل قرار يحمل في طياته قدراً كبيراً من المخاطر، حتى يتجنب متخذ القرار أن يحد من أثر هذه المخاطر لابد أن يعتمد على معلومات جيدة.⁴

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي شامل لجودة القرار الإداري على انه مدى قدرة القرار المتخذ داخل الشركة على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة، بالإعتماد على معلومات دقيقة وموثوقة يتم الحصول عليها من نظم معلومات فعالة، مع مراعاة ملاءمته للظروف المحيطة، وسرعة اتخاذها، وقابليته للتنفيذ، بما يضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة وتقليل درجة المخاطرة.

¹ علاء الدين خليل السيد، سحر عقل، "جودة إتخاذ القرار كمتغير وسيط بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على مجمع الشفاء الطبي بـفلسطين"، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، العدد 01، المجلد 06، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة، 2022، ص 63، على الرابط الإلكتروني: <https://aau.ac.ae/ar/journals/aau-journal-of-business-and-law/>، بتاريخ 2026/03/10، على الساعة 11:45.

² محمد حسين محمد عبد العال، "إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الإجتماعية بالمحافظات الجنوبية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، 2017، ص 34_35. على الرابط الإلكتروني:

https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/20113/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y، بتاريخ 2026/03/10، على الساعة 11:45.

³ علي عبد الرحمان أبو زايد، "دور النظم الخبيرة في جودة اتخاذ قرارات الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، 2017، ص 37. على الرابط الإلكتروني:

https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/19958/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y، بتاريخ 2026/03/10، على الساعة 11:45.

⁴ Othman Mousa Ageeli, Assad Naffaa Alsulami, Op. Cit, P181.

2- خصائص القرار الجيد

إن القرار الجيد يعتمد على ثلاثة خصائص رئيسية يمكن شرحها فيما يلي:¹

2-1- تناسق القرار وتماسكه: إن تماسك وتناسق القرار يأتي من خلال إعطاء الأسباب الحقيقية لإتخاذ

القرار وبشكل ملائم في الواقع مع القرار نفسه، والتماسك لا تحصل عليه بالصدفة أو العفوية ولكن متخذ القرار هو الذي يتخذ القرار ويتخذه، وهناك كثير من الأشياء الأكثر أهمية من إتخاذ وإتخاذ القرار وهي مواجهة المواقف الصعبة بشجاعة والتصرف بحزم وعزيمة وإصرار، والذي ينقص متخذ القرار قبل البدء في العمل هو إعتبارات القيم المهمة عند متخذ القرار وعندما تكون الأسباب والقيم مصاحبة لعملية إتخاذ القرار حينها تكون قراراتنا متماسكة ومتسقة.

2-2- نزاهة القرار وشفافيته: النزاهة هي كلمة كبيرة، يتذرر المعلقين على القرار بشكل روتيني على غياب

النزاهة في إتخاذ القرار سواء كانت أوجه القصور من قبل الرؤساء التنفيذيين أو من قبل وسائل الإعلام للإنتهاكات والمخالفات المتكررة الذي يرتكبها متخذ القرار في الشركات المختلفة.

هناك قلة من الذين يستخدمون مصطلح النزاهة بالتعريف الذي يعنيه فمنهم من أعتبر النزاهة بعداً من أبعاد عملية إتخاذ القرار، وتعرف النزاهة أيضاً بالجودة المتخذة من أي قرار أو عمل بغض النظر عن العملية أو المعالجة أو السياق، وتركيز الكتاب مختلف عن النزاهة فمنهم من يرى بأن صانع القرار هو الذي يبني النزاهة كما يتجه.

2-3- تكامل القرار وشموليته: تحصل على القرارات المتكاملة والشاملة من خلال البناء الهيكلي المتكامل

لعملية إتخاذ القرار وعندما تكون جميع مكونات الدعم الضرورية متوفرة ومتصلة ومترابطة مع بعضها البعض، فإن القرار المهم يتطلب إهتماماً مماثلاً من قبل صانعي القرار في الشركة للبقاء والإستمرار في العمل.

كذلك إن حجر الأساس لجميع القرارات الهامة هو قيم وأخلاق صانع القرار، فنحن كمتخذي قرار نختار وتقرر بناء على ما هو مهم بالنسبة لنا بناء على المعلومات المتوفرة حول هذا الموضوع، والقرار يكون متكامل وشامل عندما نقوم بكامل واجباته ومتطلباته وفهم محتوياته ومكوناته.

ثانياً: متطلبات جودة القرار الإداري

إن إتخاذ القرار هو أقوى مهارات تشكيل المستقبل، وإتخاذ قرارات جيدة هو المفتاح للحصول على أقصى استفادة مما نريد من الحياة للحكم على جودة القرار قبل أن نتصرف، نحن بحاجة إلى فهم ما يدخل

¹ علي عبد الرحمان أبو زايد، "مرجع سبق ذكره"، ص 39.

فيه يمكن تقسيم كل قرار إلى ستة عناصر مميزة، يجب معالجة كل منها بالجودة يؤدي هذا إلى ستة متطلبات لاتخاذ قرار جيد:¹

1- **الإطار المناسب The Appropriate Frame**: يجيب إطار القرار على السؤال التالي: ما المشكلة أو المشكلة التي تتصدى لها ؟ وتتكون من ثلاثة عناصر: أولاً هدفنا في اتخاذ القرار ثانياً النطاق، ما سيتم تضمينه واستبعاده، وثالثاً وجهة نظرنا بما في ذلك وجهة نظرنا، كيف ترغب في الاقتراب من القرار، وما هي المحادثات المطلوبة، ومع من الاتفاق على الإطار ضروري عندما يشارك أكثر من طرف في إتخاذ القرار.

2- **البدايل الإبداعية Creative Alternatives**: البديل هو واحد من عدد من مسارات العمل الممكنة. تحدد البدائل ما يمكننا القيام به بدون بدائل، لا يوجد قرار يمكن اتخاذه يتطلب DQ بدائل جيدة.

3- **معلومات ذات صلة وموثوق بها Relevant and Reliable Information**: لفهم النتائج المحتملة لكل بديل، المعلومات ذات الصلة والموثوق بها أمر لا بد منه. المعلومات ذات الصلة هي أي شيء مهم تعلمه أو نود أن نعرفه أو يجب أن نعرفه عن نتائج القرار المعلومات الموثوقة جديرة بالثقة، وغير متحيزة، وتأتي من مصادر موثوقة.

4- **قيم ومفضلات واضحة Clear Values and Tradeoffs**: تصف القيم ما نريده، أي ما يهمنا أو ما نفضل في سياق القرار، تسمى القيم أحياناً التفضيلات يكون الوصول إلى قرار الجودة أسهل عندما تكون لدينا قيم واضحة يمكن من خلالها تقييم مزايا كل بديل في الأعمال التجارية، غالباً ما يمكن قياس القيمة من الناحية النقدية مثل قيمة المساهم في قرارات أخرى، قد تكون القيم غير المالية مثل جودة سنوات الحياة المتبقية أو عدد الهكتارات المحفوظة من البرية مهمة.

5- **المنطق الصحيح Sound Reasoning**: تشكل البدائل والمعلومات والقيم أساس القرار ما يمكننا القيام به وما نعرفه وما نريده. يدمج التفكير السليم هذه ويضيء البحث عن البديل الذي سيقدم أقصى ما نريده، بالنظر إلى المعلومات التي لدينا. يمكن التعبير عن الاستنتاجات المستخلصة من المنطق السليم والدفاع عنها من خلال حجة عقلانية: اختار هذا البديل لأنه ينطوي على قدر أقل من عدم اليقين واحتمالات عودة أفضل من البدائل الأخرى. استخدمت البيانات وأدوات التحليل التالية في اختيار هذا البديل.

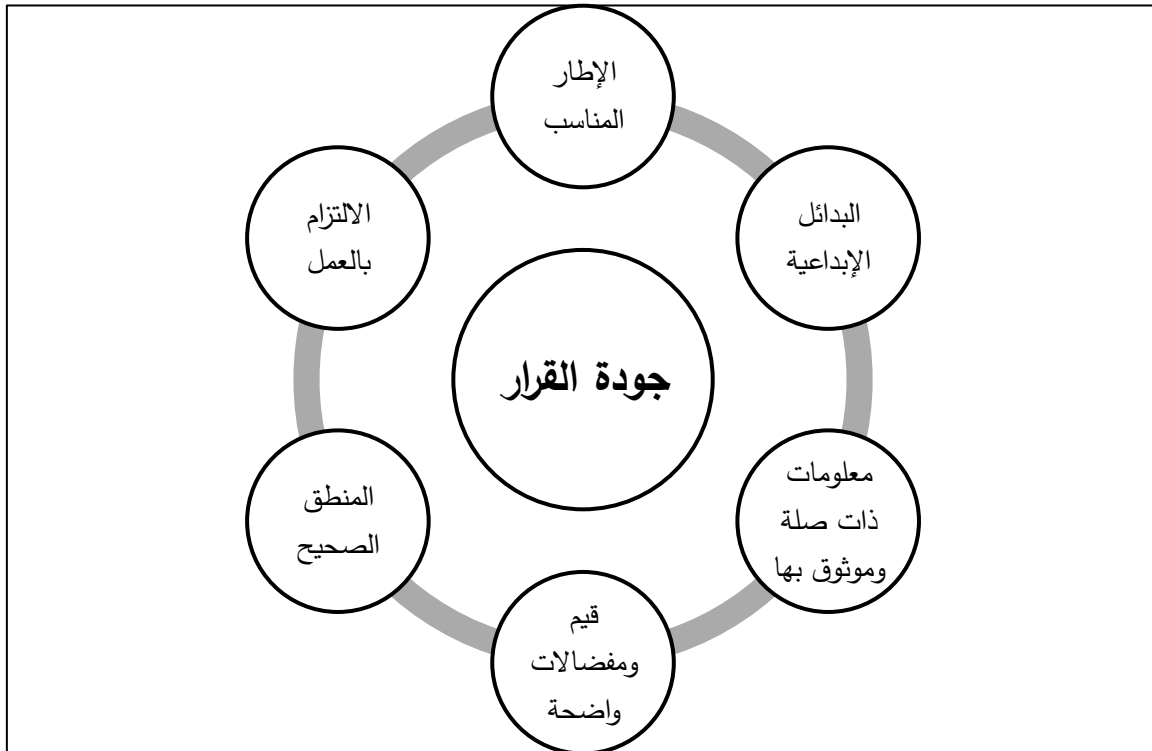
6- **الالتزام بالعمل Commitment to Action**: عندما تتم معالجة جميع متطلبات DQ الأولى بطريقة عالية الجودة، يصبح البديل ذو القيمة الأكبر واضحاً. لقد حققنا وضوح النية، لكن هذا غير كاف. لخلق قيمة

¹ Lucionl.Visinescu ,Op. Cit ,P08.

حقيقية، يجب أن يختتم القرار بالأفعال بدون اتخاذ إجراءات فعالة، يضيع كل الوقت والجهد المبذول في اتخاذ القرار.

عندما يتم استيفاء المتطلبات الست جميعها، نصل إلى جودة القرار (DQ) - وجهة اتخاذ قرار عالي الجودة. كل المتطلبات الستة ضرورية لـ DQ. إذا لم يتحقق أحد، فلا يمكن أن يكون القرار عالي الجودة. لذلك، من المفيد التفكير في DQ كسلسلة من ست أجزاء كما موضح بالشكل أدناه يضمن بناء الجودة في كل جزء أن القرار الناتج هو قرار جيد.

الشكل رقم (06): سلسلة جودة القرارات



المصدر: Lucionl.visinescu, "The Influence of business Intelligence Components on the Quality of decision Making", doctor of philosophy, Business computer Information Systems, University of North Texas, 2013, P08. On the website: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc271912/m2/1/high_res_d/dissertation.pdf.

ويوضح هذا الشكل أن جودة القرار الإداري لا ترتبط بعنصر واحد، بل تقوم على مجموعة من المحددات المتكاملة التي تعكس أن الوصول إلى قرار إداري فعال يتطلب تنسيقاً متوازناً بين مختلف هذه العناصر لضمان تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة.

ثالثاً: الحكم على جودة القرار الإداري

يتم الحكم على جودة القرار وفقاً لطريقتين:¹

- الأولى: آلية اتخاذ القرار: أي يتم تقييم القرارات بناءً على الآلية التي اتخذت بها في فترة القرار، والطريقة التي تم بها تقييم البدائل المتاحة، بالإضافة للفهم الكامل لمشكلة القرار والمتغيرات البيئية المحيطة بها،

¹ علاء الدين خليل السيد، سحر عقل، "مرجع سبق ذكره"، ص 67_68.

وجودة المعلومات التي جمعها قبل اتخاذ القرار من نظم المعلومات المختلفة والتحليل والتفكير المنطقي السليم.

- **الثانية: نتائج القرار:** وتعني الحكم عليه من خلال مؤشر القيمة السوقية الإجمالية للمنظمة في السوق في فترة زمنية معينة ومكان معين بعد تنفيذ القرار، بالإضافة لحساب إنتاجية كل وحدة نقدية تم إنفاقها على القرار المتخذ، والعديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس نتيجة التنفيذ، كما يقيم القرار من وجهة نظره مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف.

وعليه يمكن تشخيص الفرق بين جودة اتخاذ القرار وجودة القرار المتخذ، فجودة اتخاذ القرار تعني الحكم على الآلية التي اتخذ القرار بها، وهل تم اتخاذه بشكل فردي أو بشكل جماعي أو استشاري، وهل تم بناء على معلومات تتصف بالجودة العالية؟

وأما جودة القرار المتخذ فتعني تقييم النتائج المترتبة عليه وأثره في حل المشكلة التي اتخذ من أجلها.

المطلب الثاني: علاقة جودة البيانات والمعلومات بجودة القرار الإداري

إن إدارة ذكاء الأعمال هي المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ والتشغيل لكل من "مرحلة البيانات" و"مرحلة المعلومات" في تخطيط ذكاء الأعمال تبدأ بشكل مثالي في تحليل المتطلبات. أي توقع القرارات المستقبلية، وذلك بطرح الأسئلة الصحيحة والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى احتياجات المعلومات التي تحدد بعد ذلك متطلبات البيانات. وتتبع عملية التنفيذ إتجاه معاكساً لكن كلا المرحلتين تتطلب إدارة متعددة الوظائف لضمان التعاون الوثيق بين مستخدمي المعلومات وصناع القرار والالتزام بمعايير البيانات والمعلومات... إلخ.

ويمكن تفسير جودة القرار الإداري من خلال المسارات غير المباشرة من إدارة أنظمة الذكاء الأعمال إلى إتخاذ القرار عبر جودة البيانات والمعلومات، وبعبارة أخرى الأثر المتوقع من ذكاء الأعمال على جودة القرارات يتم توسطته من خلال جودة البيانات والمعلومات.

أولاً: جودة البيانات وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية

البيانات هي عبارة عن المادة الأولية التي سوف تدخل في العملية الإدارية والتي تجري عليها عمليات معالجة على ضوءها يتم تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة. فهي تمثل حقائق مجردة تعبر عن أحداث معينة بهيئة رموز أو حروف أو أرقام أو رسوم بيانية يتم جمعها من مصادر مختلفة. أي أنها المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات.

ويكون من الضروري أن تتوافر في البيانات بعض الخصائص حتى تتصف بالفعالية ومن هذه الخصائص:¹

- يجب أن تكون البيانات على درجة عالية من الدقة وخالية من الأخطاء؛
- والله يجب أن تكون البيانات ممثلة لواقع الأشياء حتى تعبر عن حقيقة الأمور؛
- يجب أن تدخل البيانات شاملة دون تفضيل زائد أو إيجاز مخل بالمعنى؛
- يجب أن تكون البيانات مناسبة زمنية للاستخدام.

1- جودة البيانات:

جودة البيانات هي جوهر القرار القائم على تحليلات البيانات الضخمة أنه ليس مفهوماً أحادي البعد ولكنه مفهوم متعدد الأبعاد تشمل الأبعاد المحددة إمكانية الوصول، وكمية البيانات والقدرة على الاعتقاد والاكتمال والتمثيل والتنسيق، وحالة التلاعب، وخالية من الأخطاء، وقابلية التفسير، والموضوعية، والملائمة، والسمعة والأمان، والتوقيت، وإمكانية الفهم والقيمة المضافة.

أصبح إدراك جودة البيانات العادية في معالجة البيانات داخل الشركة عنصراً حاسماً فالشركات التي تتمتع بجودة بيانات عالية سيكون لديها عملية صنع قرار أفضل، لحل المشكلات بشكل أفضل، وقد أدى عدم القدرة على توفير جودة عالية للبيانات إلى وجود مشكلات لدى الشركات مثل عدم رضا العملاء، والتكلفة التشغيلية، والقرارات الخاطئة بسبب البيانات الغير صحيحة.²

مع اتساع خلفية نطاق جودة البيانات اتفق العلماء والباحثون أن الجودة العالي للبيانات تتميز ببيانات مناسبة للإستخدام وتفي بجميع الشروط التي يضعها المستخدمون بناء على مجال تطبيقها.

2- علاقة البيانات بجودة القرارات:

يعد تأثير جودة البيانات على القرار في أنظمة ذكاء الأعمال أمر مهم حيث تعتمد هذه الأنظمة بشكل كبير على بيانات دقيقة وموثوقة لتحسين جودة القرارات الإدارية، كما يساعد استخدام البيانات صانعي القرار على اتخاذ خيارات أكثر دقة وفعالية، وتساعد أيضاً على إدارة الوقت بشكل أفضل لديهم وتوفير لهم بدائل أكثر فعالية في اختيار القرارات المناسبة.³

¹ Secretariat D'état A L'économie, Commentaire De La Loi Sur Le Travail, Chapitre VI: Exécution De La Loi, Art 50" Décisions 2006, P 01. On The Website <https://www.seco.admin.ch>

² Tribunal Ontario, Op.Cit, PP 04-05.

³ Yukon Public Legal Education Association, Droit Administratif: Décisions Et Décideurs, Guidede Loi N 08, Automne 2018, P 01. On The Website: <https://yplea.com/assets/uploads/resources/8-Administrative-Law-Guide-FR.pdf>

استخدام البيانات ضمن أنظمة ذكاء الأعمال يعزز قدرة الشركات على التحسين النتائج وتقليل المخاطر.

من ناحية أخرى من خلال ذكاء الأعمال يتم توفير بيانات عالية الجودة لإتخاذ القرارات الإدارية يتم محاولة ذلك بإستخدام نهج من مرحلتين:¹

- تحديد البيانات وجمعها وتجربتها وصياغتها على سبيل المثال في مستودعات البيانات الكبيرة أو متاجر البيانات.

- استيراد البيانات ومعالجتها ونقلها بالطريقة التي تفيد المتلقي صانع القرار باستخدام تقنية OLAP أو واجهات التقارير الأمامية أو أدوات التنقيب في البيانات.

تشير العلاقة الهرمية بين البيانات والمعلومات الى أن جودة البيانات تشكل شرطاً أساسياً لكنها وحدها لا تضمن الحصول على معلومات عالية الجودة.

في سياق ذكاء الأعمال يمكن للبيانات المخزنة بشكل فعال أن تترجم الى معلومات أكثر دقة وفائدة وبالتالي صحة البيانات وضمان جودتها يدعم أنظمة ذكاء الأعمال في إتخاذ قرارات إدارية أفضل.

ثانياً: جودة المعلومات وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية

تعد المعلومات عبارة عن بيانات حولت وتمت صياغتها لتصبح مفيدة وذات معنى لمستخدميها، وأصبح شكلها ومحتواها ملائم للإستخدام. وبهذا تصبح ذات قيمة وفائدة في إتخاذ القرار مع العلم بأن نجاح ذكاء الأعمال في تحسين جودة القرارات يعتمد بالدرجة الأولى على صحة ودقة المعلومات المعتمد عليها في هذه القرارات.²

1- جودة المعلومات

تعرف جودة المعلومات بأنها مجموعة من الخصائص والصفات التي تتميز بها المعلومات والتي تؤدي إلى تلبية حاجات متخذ القرار الوصول إلى قرار فعال وذلك في كافة المستويات الإدارية، حيث تتوقف جودة المعلومات على الدرجة التي تكون فيها المعلومات مصدر موثوق ويمكن الاعتماد عليه من قبل المستخدمين وبناء عليه فإن المعلومات المتوافرة يجب أن تكون ملائمة من حيث الكم والنوع والوقت والتكلفة كما ينبغي مراعاة أن لكل مستوي إداري احتياجاته الخاصة من المعلومات، كما أنه بدون إعداد المعلومات لغرض استخدام معين أن يكون من المقبول أن تسمى معلومات فالمعلومات التي لا تلائم حاجة استخدام معين ليس لها قيمة على الإطلاق، وإلا فهي مجرد بيانات لم تتم معالجتها.

¹ بايزيد كمال، "مرجع سبق ذكره"، ص 47.

² Lucianl.Visinescu ,Op.Cit, P14.

بالإضافة إلى ذلك فإن ملاءمة المعلومات تدخل في تحديد القيمة الاقتصادية لهذه المعلومات، فالمعلومات التي لا تلئم احتياجات الإدارة الأعراض اتخاذ القرار تقارب قيمتها من الصفر، بل إن التكاليف التي أنفقت في إعداد هذه المعلومات تعتبر في هذه الحالة خسائر، وكذلك تزيد قيمة المعلومات كلما زادت درجة إشباعها لحاجات القرارات الإدارية.¹

2- أبعاد جودة المعلومات

كما ذكرنا سابقاً أن الوفرة المعلومات وسهولة إدارتها دور أساسي في تحقيق أهداف أي شركة، ولكن بالطبع فإنه لا يكفي توفير المعلومات بقدر ما يهم إمكانية الاستفادة منها والتعامل معها لتحقيق الغرض من استخدامها. تناولت الأبحاث عدة أبعاد لجودة المعلومات تأخذ بالاعتبار عوامل متعددة، تتفق جميعها على الخصائص نفسها، ولكن ما يختلف هو طريقة تناولها، تصنيفها وعرضها فقط. من خلال أبعاد رئيسية وهي:²

2-1- ملائمة المعلومات: تعبر الملائمة عن محتوى المعلومات وتتعلق بالإجابة عن تساؤل ماذا؟. وتشير إلى مدى ملاءمة المعلومات لطلب المستخدم أو متخذ القرار ومدى كون هذه المعلومات موجهة لحل المشكلة التي يتم دراستها والقرار الذي سيتم اتخاذه، وهذا يستدعي بالضرورة تقديم هذه المعلومات في الوقت المناسب.

2-2- دقة المعلومات: يقصد بها خلو المعلومات من الأخطاء حيث إن دقة المعلومات تساهم في جودة القرارات كما تعمل على تجنب القرارات الخاطئة وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت.

2-3- عدم التحيز (الموضوعية): هذا يشير إلى غياب القصد بتحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على متخذ القرار للوصول إلى نتيجة معينة، أي خلو المعلومات من التحيز الواقعية من المهم جداً أن تمثل المعلومات الواقع وأن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين، فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة وغير رشيدة الإيجاز هو تقديم المعلومات التي تناسب متطلبات المشكلة التي يتم دراستها فقط ويخدم الوصول إلى قرار بشأنها، وتجنب الخوض في كم كبير من المعلومات تكون بعيدة عن الموضوع، حيث يجب حيث أن معالجة معلومات إضافية لا علاقة لها بالموضوع تؤدي إلى زيادة التكلفة.

2-4- توقيت المعلومات: يعبر التوقيت عن البعد الزمني الذي يعتبر من أهم خصائص المعلومات المطلوبة ويجب عن تساؤل "متى؟". وهو يشير إلى وقت توفر المعلومات للإجابة على استفسار معين وذلك

¹ Yukon public Legal Education, 2018, P02.

² Tribunals Ontario, Op.Cit, PP 06-07.

لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها، حيث يعتبر التوقيت السليم. عاملاً هاماً في تحديد قيمة المعلومات وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث يكون لها قيمة كبيرة جداً إذا توفرت لدى متخذ القرار في وقت حاجته لها، ولذلك لا يكون هناك قيمة للمعلومات الدقيقة إذا لم تصل في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الإدارية. كما أن إتاحة البيانات المطلوبة ووضع الأسس المناسبة لمعالجتها يتيح لمتخذي القرارات المعلومات ذات الجودة العالية وفي الزمن الملائم.

2-5- دقة المعلومات: تعني دقة المعلومات أن تخلو المعلومات من الأخطاء الصريحة والضمنية الناتجة عن جمع المعلومات ومعالجتها وتبويبها ونقلها أو المتعلقة بالبعد الزمني، وأن تكون المعلومات محددة مستندة إلى حقائق وموثوقة، يشمل ذلك المدخلات المخرجات والعمليات تلعب دقة المعلومات دوراً أساسياً في جودة القرار حيث أنه كلما زادت دقة المعلومات كلما زادت قدرتها على التعبير عن الحقائق السابقة أو المستقبلية وأدت إلى تجنب اتخاذ قرارات خاطئة والتي تؤدي إلى إهدار وقت وجهد نستطيع تقاديهما بتحري الدقة في المعلومات المطلوبة، ويختلف مدى دقة المعلومات حسب الحاجة إلى الاستخدام وطبيعة المشكلة.

3- علاقة المعلومات بجودة القرارات

في بيئة ذكاء الأعمال تعتمد فعالية القرارات على دقة وجودة المعلومات، حيث تتوقف جودة المعلومات على الدرجة التي تكون فيها المعلومة مصدراً موثقاً ويمكن الاعتماد عليه من قبل المستخدمين. وبناء عليه فإن المعلومات المتوفرة يجب أن تكون ملائمة من حيث الكم والنوع والوقت والتكلفة، بما يتوافق مع مطلب. كما ينبغي مراعاة أن لكل مستوى إداري احتياجاته الخاصة من المعلومات، ببيان تجيب مع تطبيقات ذكاء الأعمال في دعم القرار، أما المعلومات لغرض استخدام معين فلن يكون من المقبول أن تسمى معلومات في إطار ذكاء الأعمال إلا إذا كانت تلائم حاجة ذلك الاستخدام، فالمعلومات التي لا تلائم حاجة معينة ليس لها قيمة على الإطلاق، وإلا فهي مجرد بيانات لم تتم معالجتها ضمن نظم ذكاء الأعمال.¹ بالإضافة إلى ذلك فإن ملائمة المعلومات تدخل في تحديد القيمة الاقتصادية لهذه المعلومات. فالمعلومات التي لا تلائم احتياجات الإدارة لأغراض اتخاذ القرار في بيئة الذكاء الأعمال تقترب قيمتها من الصفر، بل لأن التكاليف التي أنفقت في إعداد هذه المعلومات تعتبر في هذه الحالة خسائر، وكذلك تزيد قيمة المعلومات كلما زادت درجة إشباعها لحاجات القرارات الإدارية المدعومة بذكاء الأعمال.

¹ Bernhard wieder, Maria,Luise Ossimitz, "Impact of Business Intelligence On the Quality of Decision Making - A Mediation Model, Procedia Computer Science ENTER prise Information Scystems CENTERIS, Volume64, 2015, PP1164_1165. On the website: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915027349>.

المطلب الثالث: علاقة ذكاء الأعمال بجودة القرارات الإدارية

يُنظر إلى ذكاء الأعمال اليوم كأحد أهم الأدوات الاستراتيجية القادرة على إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة الحديثة واتخاذ القرار، حيث أتاح إمكانيات غير مسبقة في معالجة البيانات الضخمة وتحليلها بسرعة ودقة، مما انعكس بشكل مباشر على تحسين جودة القرارات الإدارية. فلم يعد اتخاذ القرار يعتمد على الحدس أو الخبرة الشخصية فقط، بل أصبح قائماً على بيانات دقيقة وتحليلات علمية تدعم اتخاذ القرار في مختلف المستويات التنظيمية.

فقد أصبحت فعالية القرار الإداري مفهوماً محورياً في الفكر الإداري الحديث، حيث لا تقتصر على مجرد اتخاذ القرار في الوقت المناسب، بل تمتد لتشمل مدى قدرة هذا القرار على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، أي تحقيق النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة وبأفضل استغلال للموارد المتاحة. كما ترتبط فعالية القرار بمدى ملاءمته للبيئة التنظيمية، ومرونته في مواجهة التغيرات، وقدرته على حل المشكلات الفعلية التي تواجه المنظمة.¹

وفي هذا السياق، ينبغي التمييز بين فعالية القرار الإداري وجودة القرار الإداري، حيث تشير جودة القرار إلى الخصائص الجوهرية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار، مثل دقة البيانات، وموثوقية مصادر المعلومات، وشمولية التحليل، واستخدام أدوات تحليلية متقدمة كالنماذج الكمية ونظم دعم القرار. أما فعالية القرار فترتبط بنتائج هذا القرار وانعكاساته العملية على أداء المنظمة، أي مدى نجاحه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. وبالتالي، يمكن اعتبار جودة القرار شرطاً أساسياً لتحقيق فعاليته، لكنها لا تكفي بمفردها، إذ قد يكون القرار مبنياً على تحليل دقيق ومعطيات صحيحة، لكنه يفشل في التطبيق بسبب ضعف التنفيذ أو عدم ملاءمته للواقع التنظيمي.

وعليه، أصبحت فعالية القرار الإداري مرتبطة بدرجة كبيرة بمدى توفر المعلومات وتحليلها بالشكل الذي يساعد اتخاذ القرار على اختيار البديل الأنسب، وهو ما يجعل من المعلومات مورداً استراتيجياً لا يقل أهمية عن باقي موارد المنظمة.

فمن جهة أولى، يسهم ذكاء الأعمال في تعزيز جودة القرار الإداري من خلال تحسين جودة المعلومات ذاتها، حيث يعتمد على جمع البيانات من مصادر متعددة داخلية وخارجية، ومعالجتها وتحليلها باستخدام تقنيات متقدمة مثل تحليل البيانات الضخمة والتقيب عن البيانات ولوحات القيادة التفاعلية. وتسمح

¹Bernhard wieder, Maria Luise Ossimitz, I bid, P1166.

هذه الأدوات بتحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات معنى، ثم إلى معرفة قابلة للاستغلال في اتخاذ القرار، مما يقلل من الغموض وعدم التأكد ويزيد من موضوعية القرار.

كما يساهم ذكاء الأعمال في تعزيز فعالية القرار الإداري من خلال تسريع عملية اتخاذ القرار، حيث إن القرارات التي كانت تستغرق وقتاً طويلاً في جمع البيانات وتحليلها أصبحت تُتخذ في وقت قياسي بفضل المعالجة الفورية للمعلومات. وهذا التسريع لا يكون على حساب الجودة، بل على العكس، يرافقه تحسين في دقة النتائج، مما يسمح للمنظمات بالاستجابة السريعة للتغيرات البيئية واكتساب ميزة تنافسية.

ومن جهة ثانية، يتميز ذكاء الأعمال بقدرات تحليلية وتنبؤية متقدمة، حيث لا يقتصر دوره على تحليل البيانات التاريخية، بل يتعدى ذلك إلى بناء نماذج تنبؤية تساعد في استشراف المستقبل. فباستخدام تقنيات التحليل التنبؤي، يمكن للمنظمات توقع الاتجاهات المستقبلية، وتحديد المخاطر المحتملة، واتخاذ قرارات استباقية بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل. وهذا ما يعزز من فعالية القرار الإداري من خلال تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي وتقليل درجة عدم التأكد.

إضافة إلى ذلك، يساهم ذكاء الأعمال في دعم التكامل بين مختلف وظائف الإدارة، من خلال توفير نظام معلومات موحد يربط بين مختلف الأقسام (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية)، مما يضمن تدفق المعلومات بشكل سلس ويعزز من تنسيق القرارات الإدارية. كما يساهم في تعزيز الشفافية والحوكمة من خلال توفير معلومات دقيقة وقابلة للتتبع، وهو ما يدعم الثقة في القرارات المتخذة.¹

أن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى توفير العديد من النظم التي تهدف إلى دعم اتخاذ القرار وتمكنه من إستعراض الحلول المقترحة للمشكلة واختيار الحل الأفضل، وهو ما سمحت به أنظمة ذكاء الأعمال التي أصبحت تغطي مجالات واسعة في المنظمات نظير ما تمتلكه من نماذج تحليلية ولوحات قيادة متطورة تعرض مجموعة من المؤشرات التي تسمح بمتابعة الأنشطة المختلفة وتسمح بالحصول على المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب وباستخدام الأدوات المناسبة من أجل إتخاذ القرار المناسب الأمر الذي له تأثير مباشر على عملية إتخاذ القرار، حيث أنها جزء لا يتجزأ من أنشطة المنظمة الرئيسية والتي تحدد الإستراتيجيات والأهداف المستقبلية، وهي من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ومقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وبالتالي

¹ Lucianl, Visinescu, Maryc, Jones Anna Sidorova, "Improving Decision Quality:The Role Of Business Intelligence", Journal Of Computer Information Systems , Lssue01, Volume57, USA, 2015, P13. On The Website:https://www.researchgate.net/publication/275640078_Improving_Decision_Quality_The_Role_of_Business_Intelligence

فإن المعلومات التي تستند إليها هذه القرارات تعد ثروة قيمة يمكن أن تؤثر في رفاهية المنظمة، وينظر الذكاء الأعمال على أنه جزء رئيس من إدارة المعرفة، حيث يتم فيه تحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة تساعد في رفع كفاءة أداء المنظمة وتدعم إتخاذ القرار فيها بكل سهولة ويسر وبشكل أفضل.¹

كما أن قدرة ذكاء الأعمال على تقديم معلومات في الوقت الحقيقي (Real-Time Information) تمنح الإدارة ميزة اتخاذ قرارات آنية مبنية على معطيات محدثة، وهو ما يُعد عاملاً حاسماً في البيئات الديناميكية سريعة التغير. وبالتالي، فإن الجمع بين الدقة، السرعة، التنبؤ، والتكامل المعلوماتي يجعل من ذكاء الأعمال أداة استراتيجية فعالة لتحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز فعاليتها في آنٍ واحد.

¹ نايف علي إبراهيم هوساوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 340.

خلاصة الفصل الثاني

أبرز هذا الفصل أن القرار الإداري يعد من الركائز الأساسية في تسيير المؤسسات، حيث يعتمد على مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد طبيعته ومراحله والعوامل المؤثرة فيه. إذ تبين أن إتخاذ القرار ليس عملية عشوائية، بل هو مسار منظم يبدأ بتحديد المشكلة ويمر بجمع المعلومات وتحليلها وصولاً إلى اختيار البديل الأنسب وتنفيذه.

عملية اتخاذ القرار الإداري تعد سلسلة مترابطة من الخطوات التي تتطلب توفر معلومات دقيقة وقدرة على التحليل، ويبرز في هذا السياق دور المعلومات كعنصر أساسي في تقليل درجة عدم التأكد وتوجيه القرار نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

وفي هذا الإطار تم التأكد على أن ذكاء الأعمال يمثل دعامة أساسية تدعم هذه العملية من خلال توفير الأدوات والتقنيات التي تسمح بجمع البيانات وتحليلها وعرضها بشكل منظم، مما يسهل فهم البيانات والمعلومات التحليلية وإتخاذ قرارات أكثر انسجاماً مع واقع الشركة كما يساهم في تحسين جودة القرار من خلال تسريع الوصول إلى المعلومات وتعزيز القدرة على التعامل مع مختلف الوضعيات.

وعليه فإن التكامل بين أسس القرار الإداري وتقنيات ذكاء الأعمال يساهم في دعم الإدارة الحديثة، حيث يسمح بالانتقال من القرارات المبنية على التقدير إلى قرارات أكثر اعتماداً على المعطيات، مما يعزز من جودة هذه القرارات وقدرتها على تحقيق نتائج أفضل في بيئة تتسم بالتغير المستمر.



الفصل الثالث

دراسة حالة شركة الإسمنت - تبسة -

تمهيد

تعرف صناعة الإسمنت نمواً متسارعاً في الدول النامية نظراً لأهميتها البالغة في البناء الاقتصادي باعتبارها الوسيلة الضرورية لإقامة هياكل المشاريع التنموية والتي تشكل القاعدة الأساسية لباقي الأنشطة الاقتصادية والصناعية الأخرى، وتعد الجزائر من أهم الأقطار العربية المنتجة للإسمنت في دول الاتحاد العربي للإسمنت ومواد البناء.

وتعد شركة الإسمنت -تبسة- (SCT) إحدى الشركات الوطنية المشكلة للنسيج الصناعي في هذا القطاع والتي تعاني من آثار التوجه الجديد، وتعيش تحدياً يتمثل في حتمية الارتقاء بقدرتها التنافسية على مستوى يسمح لها بالبقاء والنمو، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي فرضت على الشركات تبني أساليب حديثة في التسيير، من بينها نكاء الأعمال الذي أصبح أداة فعالة في دعم وتحسين جودة القرارات الإدارية من خلال تحليل البيانات وتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، ومن خلال هذا الفصل سنحاول حصر موضوع الدراسة في ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: تقييم عام لشركة الإسمنت -تبسة-
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛
- المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الإسمنت -تبسة-

تُعدّ شركة الإسمنت -تبسة- من الشركات الفاعلة في قطاع مواد البناء، لما لها من دور في تلبية احتياجات السوق المحلية.

المطلب الأول: تعريف وأهداف شركة الإسمنت -تبسة-.

تكتسي شركة الإسمنت -تبسة- أهمية كبيرة في دعم قطاع البناء والتشييد على المستوى الوطني، وتسعى هذه الشركة إلى تحقيق جملة من الأهداف لضمان تطوير نشاطها وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني، كما تنشط في مجال إنتاج وتسويق مادة الإسمنت ومشتقاته الموجهة لمختلف المشاريع التنموية.

أولاً: تعريف شركة الإسمنت -تبسة-

تُعدّ شركة الإسمنت -تبسة- شركة عمومية اقتصادية مساهمة، منبثقة عن شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق، والتي تُعنى أساساً بإنتاج وتسويق مادة الإسمنت ومواد البناء المرتبطة بها في إطار شبكة توزيع وطنية. وقد أنشئت الشركة في 29 نوفمبر 1993 برأس مال قدره 800 مليون دينار جزائري، مقسم إلى 8,000 سهم، بقيمة اسمية تقدر بـ 100 ألف دينار جزائري للسهم الواحد، حيث ساهمت في البداية عدة أطراف في تمويل رأس المال الابتدائي الذي قُدّر بـ 200 مليون دينار جزائري.

ومع إعادة الهيكلة التي عرفها القطاع في سنة 1997، أصبحت شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق المساهم الوحيد في الشركة بعد اقتناء باقي الأسهم، مما أدى إلى رفع رأس مالها تدريجياً ليصل إلى 1200 مليون دينار جزائري، ثم تطور لاحقاً ليلبلغ حوالي 2700 مليون دينار جزائري في الفترات اللاحقة، وهو ما يعكس توسع نشاطها وتعزيز مكانتها في قطاع مواد البناء على المستوى الوطني.

ويقع المقر الاجتماعي للشركة بطريق بلقاسمي يوسف بولاية تبسة، بينما يتواجد المصنع الإنتاجي بمنطقة الماء الأبيض على بعد حوالي 26 كلم جنوب مقر الولاية، وهو موقع استراتيجي يسمح بتسهيل عمليات الإنتاج والتوزيع نحو مختلف مناطق الوطن.¹

ثانياً: أهداف شركة الإسمنت -تبسة-

تعتبر شركة الإسمنت -تبسة- واحدة من بين الشركات الوطنية الهامة نظراً لأهمية الاقتصادية التي تتميز بها ويتضح ذلك من خلال الأهداف التي أنشئت من أجلها.²

1- أهداف مالية واقتصادية: تتمثل هذه الأهداف في:

- الزيادة في رأس مال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل.

¹ مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

² مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية مما يسمح بال منافسة.
- تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع جديدة.
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء والتقليل من استيرادها وتحقيق الأرباح والمساهمة في تطوير الشركة.

2- أهداف اجتماعية وبيئية: وتتمثل في:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل ومن ثمة تخفيض البطالة.
- توفير مادة الإسمنت بأسعار معقولة.
- تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع جزء من الأرباح على العمال.
- إضافة إلى ذلك تسعى الشركة إلى المحافظة على البيئة من خلال تجهيز المصنع بمجموعة من المصافي لمنع وصول المواد والغازات المتطايرة من المداخل إلى البيئة.
- أما الهدف الأساسي الذي تركز عليه الشركة فيتمثل في ضمان النوعية والكمية وكذا الحفاظ على استمرار الأسعار هذا من الناحية الاقتصادية أما من الناحية الاجتماعية فالهدف واحد عند كل الشركات وهو توفير مناصب عمل وكذلك الاستفادة من توظيف الإطارات عالية المستوى والكفاءة.

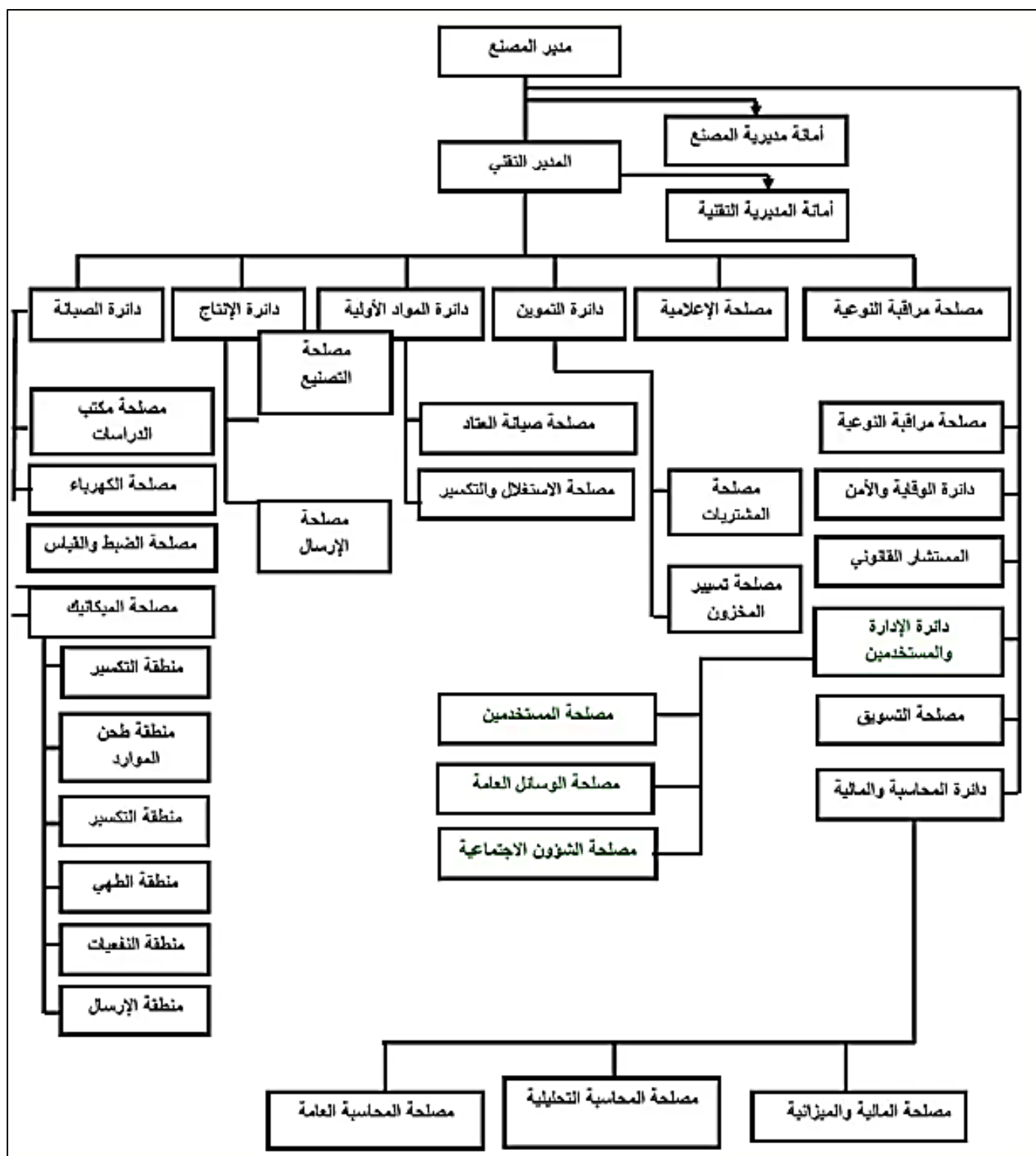
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وتقسيم الوظائف بالشركة محل الدراسة

يُعد الهيكل التنظيمي أداة أساسية لتحديد العلاقات الإدارية داخل الشركة وتوضيح مستويات السلطة والمسؤولية بين مختلف المصالح. كما يهدف إلى تنظيم توزيع الوظائف وتنسيق المهام بما يضمن السير الحسن للنشاط وتحقيق الأهداف المسطرة.

أولاً: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت -تبسة-

تعتمد شركة الإسمنت -تبسة- على الهيكل الوظيفي كأحد أكثر النماذج التنظيمية شيوعاً، حيث يقوم هذا النوع من الهياكل على تجميع الوظائف المتشابهة من حيث المهام والمسؤوليات والخصائص ضمن وحدات تنظيمية مستقلة. وتشكل هذه الوحدات بمجموعها البنية التنظيمية الكاملة للشركة، مما يسهم في تحسين الكفاءة وتوضيح الأدوار داخل بيئة العمل. ويمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت -تبسة-:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

يوضح الهيكل التنظيمي للشركة طريقة توزيع المسؤوليات والسلطات بين مختلف المصالح والإدارات. كما يعكس هذا التنظيم التسلسل الإداري الذي يضمن التنسيق الفعال بين مختلف الوحدات لتحقيق أهداف الشركة.

ثانيا: التقسيم الوظيفي لشركة الإسمنت -تبسة-

يمثل الجدول التالي مختلف الوظائف والمهام الأساسية داخل شركة الإسمنت -تبسة-:

الجدول رقم (04): التقسيم الوظيفي لشركة الإسمنت - تبسة -

التقسيم الوظيفي	المهام
المديرية العامة للشركة	- الإشراف على الإدارة العامة للشركة.
مديرية التجارة والتموين	- الإشراف العام على عمليات الشراء ذات الحجم الكبير، وكذا توزيع عقود بيع الإسمنت.
مديرية المحاسبة والمالية	- تحليل النسب المئوية وإصدار خطط العمل السنوية. - مراقبة الأعمال المحاسبية. - الإشراف على دائرة المالية والمحاسبة بالمصنع.
مديرية الموارد البشرية	- مكلفة بالأعمال الإدارية الخاصة بالمستخدمين والعمال وتتبع مباشرة الرئيس، المدير العام. - مسؤول ضمان الجودة. - الإشراف على ضمان الحصول على شهادة المواصفات القياسية ISO9001 وتجسيد مراحل الحصول على هذه الشهادة. - مواكبة متطلبات جودة السلع المقدمة في ظل وجود منتجات منافسة. - حرية المبادلات الاقتصادية، بالإضافة إلى تبني رؤية مستقبلية مبنية على أساس تسويق المنتج خارج الحدود الجغرافية بعد تأكيد الحصول على شهادة الأيزو 90011. - الإشراف المباشر على مصلحة مراقبة النوعية.
مديرية المصنع	تشرف على مختلف الدوائر والأقسام والمصالح في المصنع منها تنظيم، تطوير، تسيير ومراقبة سير العمليات وتتبع مباشرة المدير العام.
المديرية التقنية	تضم هذه المديرية الدوائر والأقسام الاستراتيجية في الشركة والتي تتمثل أساس في: دائرة الإنتاج، دائرة المواد الأولية، دائرة التموين، دائرة الصيانة.

دائرة المالية والمحاسبة	وتشرف هذه الدائرة على المصالح التالية: مصلحة المالية، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية، فالمصلحة الأولى تشرف على تسيير السيولة المالية للمصنع من مقبوضات ومدفوعات تضمن السير الحسن للصندوق وجعله يساير احتياجات الشركة وكأداة لتنفيذ أهدافها المسطرة في شكل خطط مالية محاسبية، أما مصلحتي المحاسبة بنوعيهما (العامة والتحليلية) فتعملان على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة والتحليلية وإصدار الميزانيات المحاسبية وجدول حسابات النتائج وتحديد الانحرافات وتهدف المصلحتين إلى التطبيق الصارم للتنظيم المتبني في تسيير الموارد وصحة المعلومات ونتائج المحاسبة.
دائرة التموين	- توفير كل الاحتياجات، الخاصة بدوائر الإنتاج، الصيانة، المواد الأولية ضمان مختلف الاحتياجات لتنفيذ تدخلات الصيانة والتصليل في فترات الإنتاج وفي فترات الصيانة المبرمجة وحين التوقف الجزئي المبرمج للعملية الإنتاجية. - الحرص على تلبية مختلف الطلبات منقطع التبديل والأدوات والمستلزمات طبقا للمواصفات المطلوبة من طرف المصالح. - تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع التبديل. - مراقبة مستويات المخزون وبرمجة مواعيد إعادة التموين.
دائرة الإدارة والمستخدمين	- تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال منذ التوظيف إلى ما بعد التعاقد. - تحضير ودفع الرواتب والأجور الشهرية وتسيير العطل السنوية والاستثنائية. - تسيير الملفات الاجتماعية للعاملين والخاصة بالاشتراكات الخاصة بصندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات والخدمات الاجتماعية. - وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد ورسكلتهم تماشيا مع التقنيات الحديثة في صناعة الإسمنت. - استقبال طلبات التوظيف.
دائرة الإنتاج	- إعداد وتحضير البرنامج الشهري للإنتاج والسهرة على تنفيذه من قبل مختلف المصالح. - السهر على تجسيد المخطط السنوي للإنتاج. - تنسيق نشاطات مختلف المصالح.

- المتابعة والمراقبة اليومية لسيرورة العملية الإنتاجية وتدقيق الإنتاج.	
تشرف على تسيير ومراقبة نشاط المصالح التالية: - مصلحة الورشة المركزية. - مصلحة الميكانيك. - مصلحة الكهرباء. - مصلحة الدراسات والمناهج. - مصلحة القياس والضبط. وتعمل هذه المصالح بالتنسيق على ضمان صيانة العتاد الثابت أي التجهيزات التي تتولى عمليات التكسير الطهي والتوزيع.	دائرة الصيانة
- ضمان التموين الدائم والمستمر بالمواد الأولية والمتمثلة في الحجر الكلسي، الطين، الرمل والجبس. - ضمان مستوى مخزون دائم لتفادي أي انقطاعات في العملية الإنتاجية. - الإشراف على عمليات التفجير. - الإشراف على مصلحتي الاستغلال وصيانة العتاد المتنقل، قسم التكسير.	دائرة المواد الأولية
تشرف على مراقبة جودة الإسمنت في كل مراحل التصنيع التي يمر بها المنتج إذ تكون عملية المراقبة مستمرة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج وفي كل مرحلة تقوم مصلحة مراقبة النوعية بفحص التركيبة الفيزيائية والكيميائية والقيام بعملية التعديل عند الضرورة.	مصلحة مراقبة النوعية
تهتم بالجوانب التقنية لنظام المعلومات في الشركة كما تهدف هذه المصلحة إلى تنمية البرامج المعلوماتية وتأهيل مستعملي الإعلام الآلي في الشركة.	مصلحة الإعلام الآلي
تتولى هذه المصلحة مهمة: - استقبال ملفات الزبائن ومراقبة الشحن وتسهيل عملية البيع. - برمجة ملفات الزبائن وأوقات التسليم ومراقبة تنظيم الصفقات. - إصدار صكوك الفوترة والتسليم وفحص الفواتير. - جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع والتسليم.	المصلحة التجارية
تشرف هذه الدائرة على الترتيبات الأمنية الخاصة بالشركة والمتعلقة ب: - تنسيق المراقبة والإشراف وتنشيط فعاليات الأمن الصناعي والحفاظ على البيئة.	دائرة الأمن والوقاية

- التأكد من جاهزية الوسائل الخاصة بمكافحة الحرائق ومختلف الطوارئ. - معاينة وتفتيش وسائل الإنتاج في كل مرحلة من مراحل التشغيل لتفادي كل مسببات الحوادث والأخطار. - إعداد إحصائيات دورية عن حوادث العمل والأخطار وتحليلها للوقوف على أسبابها وكيفية علاجها من خلال رسم سياسة وقاية لتفاديها نهائيا.	
---	--

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

يوضح الجدول تنوع الوظائف داخل الشركة وتوزعها على مختلف المستويات الإدارية والتقنية. كما

يعكس هذا التقسيم التنظيم الداخلي الذي يضمن سير العمل بشكل منظم وفعال داخل الشركة.

المطلب الثالث: نشاط شركة الإسمنت-تبسة-

تقوم الشركة بإنتاج مادة الإسمنت التي تعتبر المادة الأساسية اللازمة لإنجاز مشاريع البناء ولصناعة الإسمنت هناك عدة مراحل وكل مرحلة تنتج ملوثات وانبعاثات تؤثر على المجتمع والبيئة.

أولاً: مراحل إنتاج الإسمنت بالشركة

بالاعتماد على وثائق الشركة والتوضيحات المقدمة في الزيارات الميدانية يمكن توضيح مراحل إنتاج

الإسمنت كما يلي:

- الإسمنت البورتلاندي من نوع CPG 15 هو إسمنت عادي يستخدم في البناءات العالية لظروف عادية.

الإسمنت = الكلينكر (إسمنت خام) + الجبس الطوفة.

الكلينكر (الإسمنت الخام) = الكلس (80%) + الصلصال (17) + الرمل (2) + الحديد (1%)

حيث تمر عملية إنتاج الإسمنت في شركة الإسمنت - تبسة - بالورشات التالية:¹

1- ورشة تكسير وتخزين المواد الأولية: في هذه الورشة تتم عملية تكسير الصخور الكلسية الكبيرة الحجم

بواسطة الآلة المكسرة المتواجدة في المحجر ذو المطرقة (بعد استعمال المتفجرات) لتخرج بعد ذلك هذه

الحجارة الكلسية عن طريق الأشرطة الناقلة من مستودع التخزين.

2- ورشة الطحن: في هذه الورشة تمر المواد الأولية الثلاث الكلس الصلصال ومعدن الحديد، عبر مكسرة

من نوع HAZEMAG أما مادة الرمل فتنتقل مباشرة إلى ورشة الطحن الأولي والتجفيف تلقي المواد

الأولية في آلة الطحن لتصبح بعد ذلك طحين مكون من جزئيات صغيرة الحجم.

¹ مصلحة الإنتاج بالشركة.

- 3- ورشة الطهي: هذه الورشة تتمثل أساسا في الفرن الدوار حيث يتم فيه طهي الطحين في درجة حرارة تعادل 1450 درجة يتحول بعد عدة تفاعلات كيميائية إلى مادة الكلينكر أو الإسمنت الخام وفي الأخير وضعه في الحاويات ثم ينقل إلى ورشة الإسمنت بواسطة السلاسل الحديدية.
 - 4- ورشة الإسمنت: في هذه الورشة يضاف إلى الإسمنت الخام كل من مادتي الجبس والطوفة بنسب مئوية تحدد بواسطة المكيال فتصبح إسمنت.
 - 5- ورشة الإرسال والشحن: في هذه الورشة يتم إرسال وشحن الإسمنت بطريقتين:
 - إما عن طريق تعبئة الإسمنت داخل الأكياس بواسطة آلة التغليف.
 - وإما تعبأ مباشرة في الشاحنات ذات الصهاريج.
- ثانيا: أنواع منتجات شركة الإسمنت -تبسة-

تقوم الشركة بإنتاج عدة أنواع من الإسمنت تختلف حسب خصائصها التقنية واستعمالاتها في مجال البناء والأشغال العمومية، وذلك بهدف تلبية مختلف احتياجات السوق المحلي والخارجي، ومن أبرز هذه الأنواع:¹

1- إسمنت 32.5 (موجه لأعمال التهيئة الخارجية):

يُعتبر هذا النوع من الإسمنت من الأصناف ذات القوة المتوسطة، ويُستعمل أساسًا في أشغال التهيئة الخارجية مثل الأرصفة، التبليط، وبعض الأعمال الإنشائية التي لا تتطلب مقاومة عالية جدًا. يتميز بسهولة الاستعمال وسرعة الإنجاز، مما يجعله مناسبًا للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وأشغال التشطيب الخارجي.

2- إسمنت 42.5 (الإسمنت العادي متعدد الاستعمالات):

يُعد هذا النوع الأكثر استعمالًا في مجال البناء، حيث يتميز بقوة تحمل جيدة تجعله مناسبًا لمختلف أشكال البناء مثل العمارات، الجدران، الأساسات، والأشغال الخرسانية العامة. ويُعتبر إسمنتًا متعدد الوظائف (جيكا بسيطو) نظرًا لمرونته في الاستخدام وقدرته على التكيف مع أغلب المشاريع الإنشائية.

3- إسمنت مقاوم (CEM - الإسمنت المقاوم للعوامل البيئية القاسية):

هو نوع خاص يتميز بقوة تحمل مرتفعة مقارنة بالأنواع الأخرى، ويُستخدم في البيئات التي تتعرض لعوامل قاسية مثل الرطوبة العالية، التربة المالحة، أو وجود الأملاح المعدنية. لذلك فهو يُستعمل في المشاريع الكبرى مثل المنشآت البحرية، السدود، القنوات، والأساسات العميقة. ويتميز هذا النوع بخصائص مضادة للتآكل والتأثيرات الكيميائية، مما يمنحه عمرًا افتراضيًا أطول في الظروف الصعبة.

¹ دائرة التسويق بالشركة.

ثالثاً: تطور الكميات المنتجة بشركة الإسمنت - تبسة خلال الفترة (2021-2025)

يعرض الجدول التالي تطور الكمية المنتجة بالشركة في الخمس سنوات الأخيرة:¹

الجدول رقم (05): تطور الكميات المنتجة بالشركة خلال الفترة 2021-2025.

السنوات	الإنتاج (طن)	التغير المطلق (طن)	نسبة التغير * (%)
2021	309421	-	-
2022	321723	12302	3.98%
2023	333724	12001	3.73%
2024	347025	13301	3.99%
2025	479226	132201	38.10%

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات مصلحة الإنتاج بالشركة.

من خلال تحليل معطيات تطور الإنتاج خلال الفترة المدروسة، يتضح أن الشركة سجلت نمواً تدريجياً ومستقراً في السنوات الأولى، قبل أن تحقق قفزة قوية في سنة 2025، مما يعكس تحسناً ملحوظاً في الأداء الإنتاجي، ويعود هذا الارتفاع الملحوظ (38.10%) الى زيادة الطلب على مادة الإسمنت وتحسن نشاط الشركة خلال هذه الفترة.

ففي سنة 2022 مقارنة بسنة 2021، سجل الإنتاج ارتفاعاً قدره 12302 طن بنسبة 3.98%، وهو نمو محدود يعكس استقرار النشاط الإنتاجي للشركة وتحسناً طفيفاً في ظروف التشغيل واستغلال الطاقة الإنتاجية.

أما في سنة 2023 مقارنة بسنة 2022، فقد واصل الإنتاج ارتفاعه بشكل طفيف ليبلغ 12001 طن بنسبة 3.73%، وهو ما يدل على استمرار نفس وتيرة النشاط دون تغييرات كبيرة في القدرة الإنتاجية.

وفي سنة 2024 مقارنة بسنة 2023، عرف الإنتاج زيادة قدرها 13301 طن بنسبة 3.99%، مما يعكس تحسناً تدريجياً في الأداء الإنتاجي نتيجة تحسين استغلال التجهيزات أو رفع نسبي في وتيرة الإنتاج.

أما في سنة 2025 مقارنة بسنة 2024، فقد سجلت الشركة ارتفاعاً كبيراً ومفاجئاً في الإنتاج بلغ 132201 طن أي بنسبة تغير 38.10%، وهو تطور قوي يدل على توسع واضح في القدرة الإنتاجية، وتحسن كبير في استغلال الموارد.

¹ أنظر الملحق رقم (04).

نسبة التغير تحسب بالطريقة التالية: $100 \times \frac{(\text{السابقة السنة قيمة} - \text{الحالية السنة قيمة})}{(\text{السابقة السنة قيمة})} = \text{نسبة التغير} (\%)$

رابعاً: تطور الكميات المباعة لشركة الإسمنت - تبسة خلال الفترة (2021 - 2025)

من أجل التعرف على تغير الكميات المباعة، شركة الإسمنت-تبسة- خلال الخمس سنوات الأخيرة، سيتم عرض الجدول التالي:¹

الجدول رقم (06): تطور الكميات المباعة من الإسمنت في شركة الإسمنت -تبسة- خلال الفترة 2021-2025

السنوات	الكميات المباعة (طن)	التغير المطلق (طن)	نسبة التغير (%)
2021	308003.45	-	-
2022	331056.86	23053.41	7.48%
2023	327796.29	-3260.57	-0.98%
2024	358129.83	30333.54	9.25%
2025	475756.66	117626.83	32.84%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات دائرة التسويق بالشركة

يتضح من معطيات الجدول أن الكمية المباعة من الإسمنت في الشركة عرف تذبذباً خلال الفترة المدروسة، حيث مرّ بمراحل من النمو والانخفاض.

في سنة 2022 مقارنة بسنة 2021، سجلت الشركة ارتفاعاً في بالإسمنت المباع قدره 23053.41 طن، أي بنسبة نمو بلغت 7.48%. ويُفسّر هذا الارتفاع بتحسّن نسبي في الطلب على مادة الإسمنت نتيجة انتعاش بعض المشاريع العمرانية والبنية التحتية، إضافة إلى استقرار نسبي في ظروف الإنتاج وسلاسل التوريد بعد مرحلة ما بعد الجائحة.

أما في فترة 2023 مقارنة بسنة 2022، فقد عرفت الشركة تراجعاً طفيفاً في الإسمنت المباع قدره 3260.57 طن بنسبة انخفاض بلغت 0.98%. ويُعتبر هذا الانخفاض محدوداً، وكان ذلك نتيجة تباطؤ نسبي في وتيرة المشاريع العمومية وتقلبات في السوق المحلية، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج والمنافسة بين الشركات المنتجة للإسمنت، مما أثر بشكل مباشر على حجم المبيعات.

وفي سنة 2024 مقارنة بسنة 2023، عادت الشركة لتحقيق نمو معتبر، حيث ارتفع الإسمنت المباع بـ 30333.54 طن بنسبة تغير 9.25%. ويعكس هذا التحسن استعادة النشاط الاقتصادي لوتيرته الطبيعية، مع زيادة الطلب على الإسمنت نتيجة إطلاق مشاريع سكنية وتنموية جديدة، إلى جانب تحسين قدرة الشركة على تلبية احتياجات السوق.

¹ أنظر الملحق رقم (05).

أما في سنة 2025 مقارنة بسنة 2024، فقد سجلت الشركة قفزة نوعية قوية في الإسمنت المباع بلغت 117626.83 طن بنسبة نمو مرتفعة جدًا وصلت إلى 32.84%. ويُعد هذا الارتفاع الأبرز خلال الفترة المدروسة، ويفسر هذا الارتفاع بعدة عوامل أهمها: توسع طاقة إنتاج الشركة، دخول الشركة في مشاريع كبرى، تحسن التوزيع والتسويق، إضافة إلى ارتفاع الطلب في قطاع البناء بشكل ملحوظ خلال هذه السنة، مما أدى إلى تعزيز كبير في حجم المبيعات.

ولتحليل هيكل المبيعات حسب طبيعتها، سيتم عرض الجدول التالي الذي يوضح توزيع المبيعات بين السوق المحلي والتصدير إضافة إلى صادرات الكلنكر.

الجدول رقم (07): تغير الكميات المباعة الشركة محل الدراسة حسب السوق (محلي/تصدير) خلال الفترة

2025-2021.

السنة	الإسمنت المصدر (طن)	الإسمنت المحلي (طن)	الكلنكر المصدر (طن)
2021	-	308003.45	72234.32
2022	-	331056.86	207010.06
2023	11112.12	316684.17	251563.73
2024	3693.00	354436.83	187557.48
2025	55371.52	420385.14	75409.52

المصدر: دائرة التسويق بالشركة

من خلال تحليل معطيات تطور مبيعات الإسمنت المحلي، الإسمنت المصدر، والكلنكر المصدر خلال الفترة 2025-2021، يتضح أن نشاط الشركة عرف تذبذبًا في هيكله مبيعاته بين السوق المحلية والسوق الخارجية، مع هيمنة واضحة للسوق المحلي مقابل تطور تدريجي ثم متغير في نشاط التصدير. في سنة 2021، تركز نشاط الشركة بشكل كلي على السوق المحلي حيث بلغت المبيعات 308003.45 طن دون تسجيل أي صادرات، كما تم توجيه جزء من الإنتاج على شكل كلنكر موجه للتصدير بقيمة 72234.32، ما يعكس بداية نشاط تصديري محدود يخص المادة نصف المصنعة فقط.

أما في سنة 2022، فقد ارتفعت المبيعات المحلية إلى 331056.86 طن مع استمرار غياب تصدير الإسمنت النهائي، في حين سجل الكلنكر ارتفاعًا قويًا وصل إلى 207010.06 طن، وهو ما يدل على أن التوجه الخارجي في هذه المرحلة كان يتركز أساسًا على تصدير الكلنكر أكثر من الإسمنت.

في سنة 2023، شهدت الشركة تحولًا مهمًا بدخولها فعليًا سوق تصدير الإسمنت بقيمة 11112.12 طن، بالتوازي مع تراجع طفيف في المبيعات المحلية إلى 316684.17 طن، وارتفاع الكلنكر إلى أعلى

مستوى خلال الفترة بـ 251563.73 طن، ما يعكس توسعاً في النشاط الخارجي وتنوعاً في المنتجات الموجهة للتصدير.

في سنة 2024، عادت المبيعات المحلية للارتفاع إلى 354436.83 طن، بينما تراجعت صادرات الإسمنت إلى 3693.00 طن، وكذلك الكلنكر إلى 187557.48 طن، وهو ما يمكن تفسيره بإعادة توجيه الإنتاج نحو السوق الداخلي لتلبية الطلب المتزايد، على حساب النشاط التصديري.

أما في سنة 2025، فقد سجلت الشركة أعلى مستوى في المبيعات المحلية خلال الفترة بقيمة 420385.14 طن، مع قفزة قوية في صادرات الإسمنت بلغت 55371.52 طن، في مقابل استمرار تراجع الكلنكر إلى 75409.52 طن، ما يعكس تحولاً استراتيجياً نحو تصدير الإسمنت النهائي بدل الكلنكر، وزيادة التركيز على الأسواق الخارجية بشكل أكثر نضجاً وربحية.

وبشكل عام، يتبين أن الشركة انتقلت تدريجياً من الاعتماد شبه الكلي على السوق المحلي، إلى إدماج التصدير خصوصاً ابتداءً من 2023، مع تطور واضح في تفضيل تصدير الإسمنت النهائي في السنوات الأخيرة بدل الكلنكر، مما يعكس تحسن القدرة التنافسية وتغير سياسة التوجيه التجاري حسب الطلبين المحلي والدولي.

خامساً: الموقع التنافسي لشركة محل الدراسة

تتميز شركة الإسمنت -تبسة- بموقع تنافسي خاص داخل السوق الجزائري، يقوم أساساً على مجموعة من العوامل المرتبطة بالتكلفة والإنتاج وهيكل السوق. فعلى مستوى الميزة التنافسية، تستفيد الشركة من توفر الغاز الطبيعي المدعم محلياً، وهو عنصر أساسي في عملية إنتاج الإسمنت، مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج مقارنة ببعض الدول المجاورة على غرار تونس التي تعتمد على استيراد الغاز. هذا العامل ينعكس بشكل مباشر على تكلفة الإنتاج وبالتالي على القدرة التنافسية السعرية للشركة داخل السوقين المحلي والإقليمي.

أما فيما يخص السوق، فقد عرفت الشركة في السابق وضعية شبه احتكارية داخل المنطقة، حيث كانت تعد من الشركات القليلة أو الوحيدة في محيطها الإنتاجي، ما منحها هامشاً واسعاً في التحكم في العرض داخل السوق المحلي. غير أن هذا الوضع تغير تدريجياً مع إنشاء مصانع جديدة في ولايات مجاورة مثل سوق أهراس، خنشلة، وأم البواقي، حيث تنتمي هذه الشركات إلى القطاع العمومي. إضافة إلى دخول شركات خاصة في مناطق أخرى كبسكرة، مما أدى إلى تضيق الحصة السوقية للشركة وزيادة حدة المنافسة داخل السوق المحلي.

هذا التحول في هيكل المنافسة دفع الشركة إلى إعادة توجيه استراتيجيتها نحو تحسين جودة منتجاتها والمحافظة على مستوى تكاليف الإنتاج، خاصة وأنها لا تملك حرية تحديد أسعار البيع، باعتبار أن أسعار الإسمنت تُحدد على المستوى المركزي من طرف الدولة من خلال هيئة وطنية تُشرف على تنظيم وتسعير مواد الإسمنت في مختلف الوحدات الإنتاجية على المستوى الوطني. وبالتالي، فإن أي زيادة في الجودة قد تؤدي إلى ارتفاع في التكاليف دون إمكانية مباشرة لرفع السعر، مما ينعكس على هامش الربح.

كما تتميز الشركة عن بعض المنافسين بقدرتها على إنتاج ثلاثة أنواع من الإسمنت (إسمنت 32,5 وإسمنت 42,5 وإسمنت مقاوم CEM) في نفس الوقت، في حين أن العديد من الشركات الأخرى تقتصر على نوع أو نوعين فقط، وهو ما يمنحها مرونة أكبر في تلبية احتياجات السوق وتنوع الطلب.

وهنا يمكن القول إن الموقع التنافسي لشركة الإسمنت -تبسة- انتقل من وضع شبه احتكاري في السابق إلى بيئة تنافسية أكثر شدة، مما فرض عليها التركيز على تحسين الجودة وضبط التكاليف للحفاظ على مكانتها داخل السوق المحلي وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل المنافسة المتزايدة.¹

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض المنهجية المعتمدة في الدراسة، من خلال توضيح المنهج المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها، إضافة إلى تقديم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، مع عرض نموذج الدراسة الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويهدف ذلك إلى الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن من خلالها تفسير الظاهرة المدروسة والإجابة على إشكالية البحث.

المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة

تعتمد الدراسة الميدانية على مجموعه من التقنيات والأدوات والطرق المنهجية لضمان الوصول الى النتائج والتفسيرات الصحيحة حول موضوع البحث وتتمثل هذه التقنيات أو الإجراءات فيما يلي:

أولاً: منهجية الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يُتخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة المواضيع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، حيث تم إتباع المنهج الوصفي الذي يعتبر من أبرز وأكثر المناهج شيوعاً، ويُعرف على أنه منهج يهدف إلى وصف ظواهر وأحداث أو أشياء معينة، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة، ولا يتوقف الأمر عن هذا الحد بل يتعدى للتشخيص الوصفي،

¹ معلومات مقدمة من طرف دائرة التسويق بالشركة.

ويهتم بتقرير ما ينبغي أن يكون عليه حال الظواهر والأحداث التي يتناولها واقتراح الخطوات والأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول إلى النتيجة.¹

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات شركة الإسمنت -تبسة-، حيث قدر عددهم ب 30 إطارا، ونظرا لصغر حجم المجتمع تم الإعتماد على المسح الشامل، فقد وزع 30 استبيان وقد تم استرجاع 30 أيضا وقد كانت كلها صالحة للدراسة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	النسبة
الموزعة	30	%100
المسترجعة	30	%100
الصالحة لتحليل	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: نموذج وأدوات الدراسة

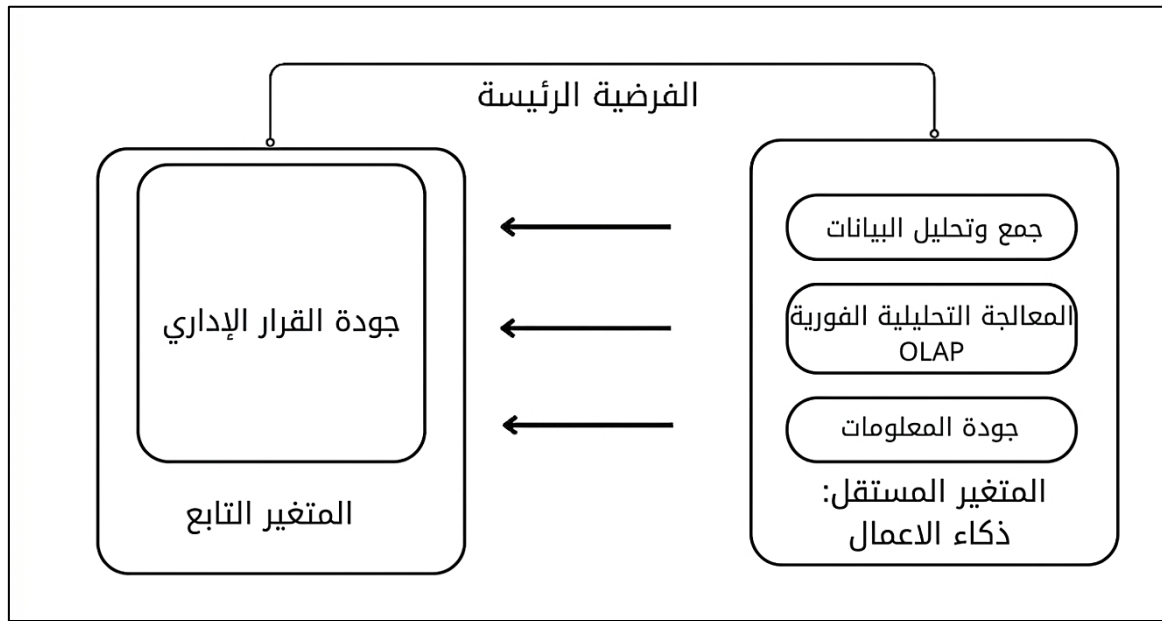
يُستند في الدراسة الميدانية إلى إطار يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة. كما يتم الاعتماد على ادوات منهجية لتمثيل هذه العلاقة وتجسيدها ميدانياً بما يسمح بفهم أدق للمتغيرات محل الدراسة.

أولاً: نموذج الدراسة

تم وضع نموذج للدراسة حسب ما تم تناوله في الجانب النظري لكل من المتغيرين ذكاء الأعمال وجودة القرار الإداري.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2001، ص 246.

الشكل رقم (08): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل رقم (08) نموذج للدراسة مع توضيح متغيراتها بحيث الذكاء الأعمال يمثل المتغير المستقل وجودة القرار يمثل المتغير التابع كما يوضح مختلف الفرضيات وعدم احتمال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ذكاء الأعمال (جمع وتحليل البيانات، المعالجة التحليلية الفورية، جودة المعلومات) وجودة القرار الإداري.

ثانيا: أدوات الدراسة

تم الاستعانة بالأدوات المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث والتي ساعدت في توفير بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1- الوثائق المقدمة من طرف الشركة

من أجل إتمام عملية البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالشركة والتي تظهر في شكل التعريف والشركة وأهدافها وكذا منتجاتها ومبيعاتها إضافة إلى الهيكل التنظيمي وتقسيم الوظائف.

2- المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات وهي تفاعل لفظي بين فردين في موقف مواجهة، تحاول أحدهما استثارة بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر، وتستثار بعض المعلومات في بحث علمي للاستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج، وهو تبادل لفظي وجها لوجه بين البحث والمبحوث.¹

¹ رزقي قويل، وآخرون، "المقابلة والملاحظة والإستمارة في البحث الإجتماعي"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 09، العدد 01، 2023، ص175.

ولقد تم الاعتماد في هذا البحث على المقابلة كأداة مكملة للاستبيان، حيث أُجريت مقابلات مع مسؤولي بعض الأقسام داخل الشركة، كرئيس قسم التسويق، ورئيس قسم الإنتاج، والموارد البشرية، وذلك بهدف جمع معلومات دقيقة ومعمقة حول موضوع الدراسة، والاستفادة من خبراتهم في تفسير بعض النتائج وتعزيز مصداقية البيانات المتحصل عليها.

3- الاستبيان

يعتبر الاستبيان أداة لجمع البيانات تتمثل في مجموعه من الأسئلة المكتوبة تتعلق بظاهرة ما يطلب من المستجيب الإجابة عليه.¹ وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان.² وقد اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين هما:

3-1- الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)

3-2- الجزء الثاني: ويشمل محاور الدراسة ويتكون من (39) عبارة موزعة على محورين هما:

- المحور الأول:

تم الاعتماد على نموذج Efraim Turban في كتابه: Business Intelligence: A Managerial Approach في تحديد أبعاد متغير ذكاء الأعمال، حيث تم الاستناد الى مكوناته الأساسية، مع تكييفها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية ليتم تقسيم متغير ذكاء الأعمال الى الأبعاد التالية حيث يحتوي كل بعد على (7) عبارات.

- البعد الأول: جمع وتحليل البيانات؛

- البعد الثاني: المعالجة التحليلية الفورية؛

- البعد الثالث: جودة المعلومات.

- المحور الثاني: خاص بالمتغير التابع "جودة القرار الإداري" ويحتوي على (18) عبارة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات، وتحديدًا سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية.

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية: استخدمت هذه الأساليب للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، وتتمثل في مايلي:

¹ فايز جمعة النجار، وآخرون، "أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي"، الطبعة الثانية، الأردن، دار الحامد، 2010، ص 76.

² أنظر الملحق رقم (01)

1- التوزيع التكراري والنسب المئوية

لمعالجة البيانات الديمغرافية والتعرف على خصائص العينة.

2- الوسط الحسابي (Mean)

مؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها ومن وجهة نظر أفراد العينة المختارة.¹

3- الانحراف المعياري (Deviation Standard)

لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.² ويحسب بالقانون الموالي:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{x})^2}}{N}$$

ثانيا: الأساليب الإستدلالية

وتتمثل في مايلي:

1- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لإختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبول

إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0,6)، وكلما إقتربت من (1) دل ذلك على درجة ثبات أعلى.

2- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

3- معامل الارتباط لسبيرمان: لقياس الارتباط بين متغيرين رتبيين.

4- معامل التجزئة النصفية: لقياس ثبات الإستبيان.

5- معامل الصدق الذاتي: لتقدير مدى صدق الإستبيان.

6- الإنحدار البسيط: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وفيه إحصائية فيشر F وإحصائية ستودنت t، ومعامل التحديد R².

7- سلم ليكارت: لقياس آراء المبحوثين في الإستبيان.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال التطرق الى وصف الخصائص

الشخصية لعينة الدراسة، وكذلك التعرف على الخصائص القياسية لأداة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها للإجابة على تساؤلات الدراسة، وصولا إلى إختبار فرضيات الدراسة.

¹ عبد الله إبراهيم الفقي، "الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج spss"، طبعة 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 95.

² إبراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، "أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات spss"، طبعة 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 121.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب الى تحليل البيانات وعرض النتائج التي مثلت استجابات افراد الدراسة على أسئلة الأداة، وفيما يلي عرض لأهم نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف سيتم التطرق إلى دراسة وتحليل البيانات الشخصية لمبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

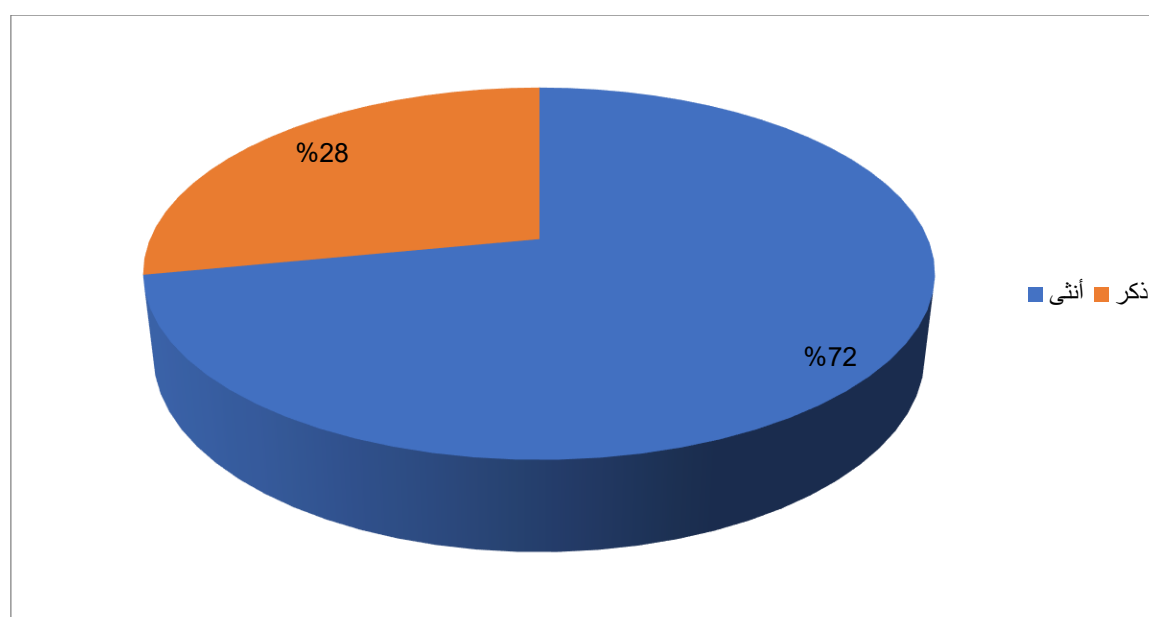
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
أنثى	02	6.7
ذكر	28	93.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين من ذكور وإناث، وأن هناك إحتكار نسبي للمهن من قبل الذكور وهذا راجع لطبيعة العمل بالشركة، حيث بلغ عدد الذكور 28 ذكر بنسبة بلغت 93.3%، بينما عدد الإناث فقد بلغ 02 بنسبة بلغت 6.7%، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج excel بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 09.

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

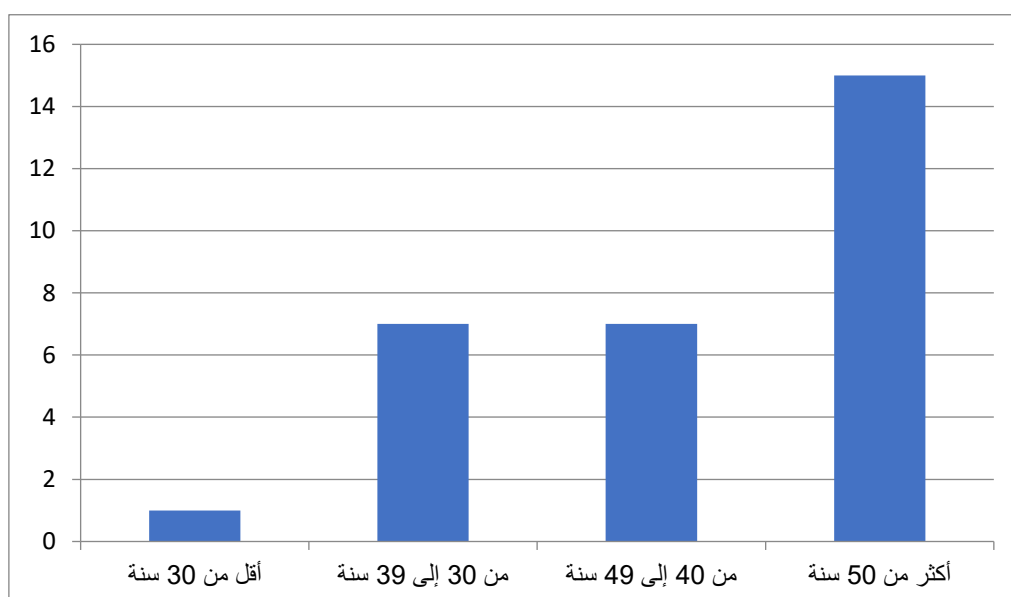
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	01	3.3
من 30 إلى 39 سنة	07	23.3
من 40 إلى 49 سنة	07	23.3
أكثر من 50 سنة	15	50.0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أعلاه أن فئة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة قد بلغت نسبته 50% وهي الفئة الغالبة على عينة الدراسة، في حين نجد أن نسبة 46.6% قسمت بالتساوي بين فئتي الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة والأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و49 سنة، بينما نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فقد بلغت 3.3%، مما سبق يمكن القول أن شركة الإسمنت لولاية تبسة تمتلك تنوعاً في فئات العمر حيث تهتم بالعمال أصحاب الخبرات للإعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة، وفي نفس الوقت لا تستغني عن فئة الشباب لما يملكونه من نشاط للقيام بالمهام الشاقة وبالتالي تشجيع التنافس الوظيفي وهذا مؤشر إيجابي له قد يساهم في تطويرها، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج excel بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 10.

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

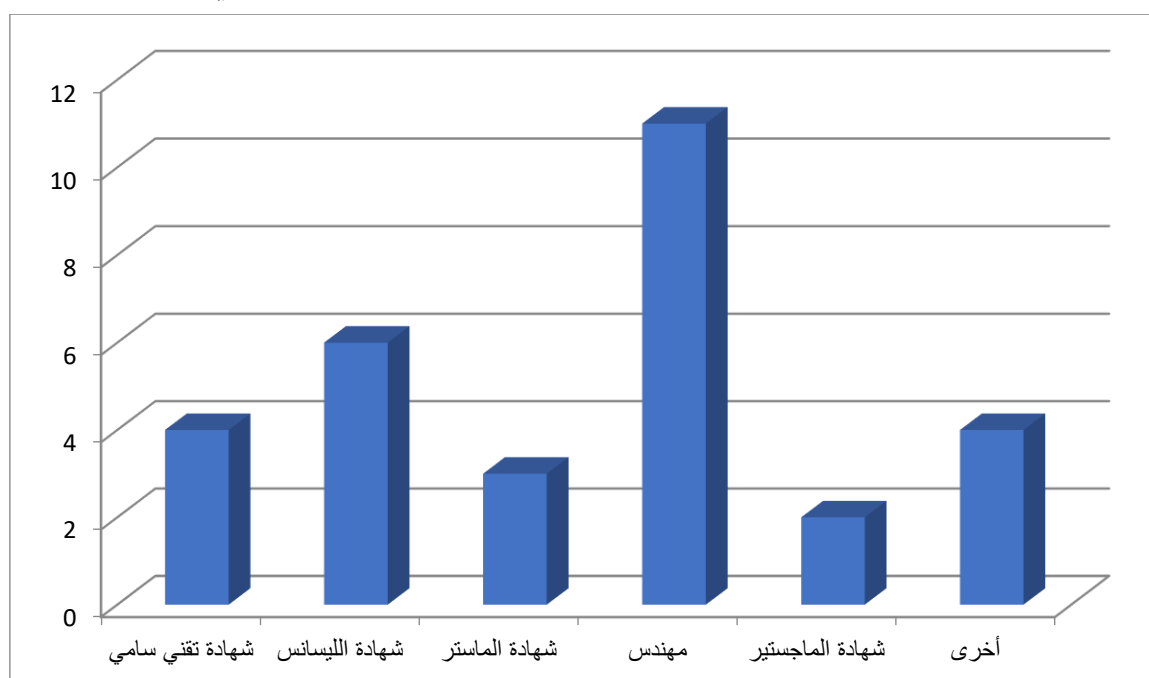
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
شهادة الليسانس	06	20.0
شهادة الماستر	03	10.0
مهندس	11	36.7
شهادة الماجستير	02	6.7
شهادة تقني سامي	04	13.3
أخرى	04	13.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أعلاه أن نسبة 36.7% من عينة الدراسة مثلت فئة المهندسين وهي الفئة الغالبة على عينة الدراسة، أما فئة حاملي شهادة الليسانس فقد بلغت نسبتهم 20%، كما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 26.6% قسمت بالتساوي بين فئتي حاملي شهادة تقني سامي والشهادات

الأخرى، بينما فئة حاملي شهادة الماستر فقد بلغت نسبتهم 10.0%، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الماجستير 6.7% وهي أقل فئة مقارنة بباقي الفئات، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج excel بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 11.

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية:

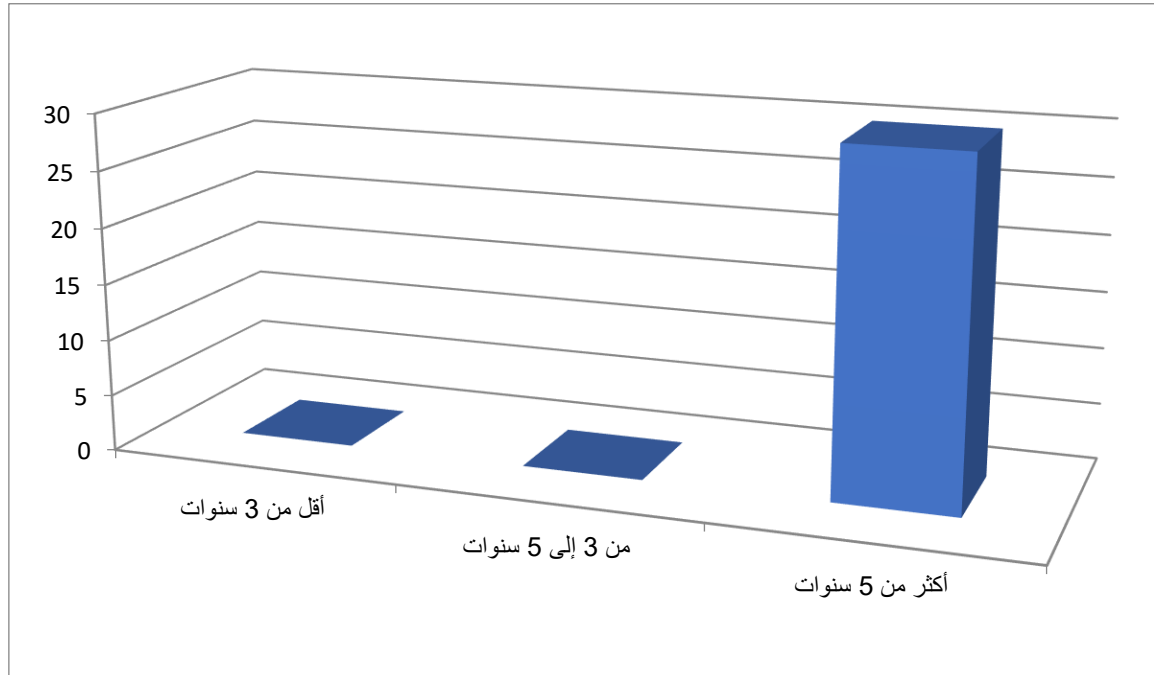
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة الوظيفية
00	00	أقل من 3 سنوات
00	00	من 3 إلى 5 سنوات
100	30	أكثر من 5 سنوات
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية، حيث نلاحظ أن جميع أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية تفوق 5 سنوات، في حين لم تسجل أي نسبة لفئتي أقل من 3 سنوات ومن 3 إلى 5 سنوات، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج excel بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 12.

ثانيا: ثبات وصدق الاستبيان

من أجل الحصول على نتائج أكثر واقعية وأكثر صدق يجب التأكد من صدق عبارات الاستبيان في كل محور.

1- ثبات الاستبيان: تم الاعتماد على طريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للتحقق من ثبات الاستبيان، وذلك من أجل تعزيز دقة نتائج الثبات والتأكد من اتساق أداة الدراسة من أكثر من جانب إحصائي، مما يزيد من موثوقية الاستبيان ودرجة الاعتماد على نتائجه.

1-1 طريقة ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك من أجل معرفة مدى إستقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، مع العلم أيضا بأن ألفا كرونباخ يجب أن يكون عند مستوى 0.60 فأكثر، وقد كانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم (13): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	نقاء الأعمال	21	0.965
02	جودة القرارات الإدارية	18	0.956
	جميع المحاور	39	0.977

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه يتضح أن عبارات الاستبيان تمتاز بالثبات حسب معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت نسبته المحققة 0.977 بالنسبة للمعامل الكلي للاستبيان وهو معدل جد مرتفع بمجموع 39 عبارة، أما بالنسبة للمحور الأول فقد حقق نسبة تقدر ب 0.965 أي أنها مقبولة وهذا بمجموع 21 عبارة، أما بالنسبة للمحور الثاني فقد كانت نسبته 0.956 وهذا بمجموع 18 عبارة، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة في الاستبيان.

1-2- طريقة التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل الارتباط لسبيرمان وذلك من أجل معرفة مدى إستقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، وقد كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (14): معامل الارتباط لسبيرمان لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الارتباط لسبيرمان بعد التصحيح	معامل الارتباط قبل التصحيح
0.989	0.979

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان يساوي 0.994 الأمر الذي يدل على أن معامل الثبات قوي جداً، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة في الاستبيان.

2- صدق الاستبيان:

تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الإعتماد على الصدق الظاهري والداخلي لمحاور الاستبيان.

2-1- الصدق الظاهري: ويقصد به صلاحية الاستبيان لقياس ما وضع من أجله وصدقه في قياس السمة أو السمات التي يريد الباحث قياسه والتأكد من أنه يشمل على جميع العناصر التي تساعد على القياس من جهة والتأكد من مفرداته ووضوحها من جهة أخرى، ولأجل ذلك تم وضعه تحت تعديل الأستاذة المشرفة أولاً ثم مجموعة أساتذة محكمين لتحكيمه لإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراته ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه وللمحور ككل، وبعد ذلك أصبح الاستبيان في الشكل النهائي الذي يساعد في تحقيق النتائج المراد الوصول إليها.

2-2- الصدق الذاتي: وللتأكد من صدق الأداة تم حساب معامل "الصدق الذاتي" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وقد كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (15): معامل الصدق الذاتي لقياس صدق أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الصدق الذاتي
01	نكاء الأعمال	21	0.982
02	جودة القرارات الإدارية	18	0.977
	جميع المحاور	39	0.988

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

يبين الجدول أعلاه والذي يتضمن نتائج إختبار الصدق الذاتي أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة قد بلغ 0.988 وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة وأهدافها، أما بالنسبة للمحور الأول فقد حقق نسبة تقدر ب 0.982 أي أنها مقبولة وهذا بمجموع 21 عبارة، أما بالنسبة للمحور الثاني فقد كانت نسبته 0.977 وهذا بمجموع 18 عبارة، وبهذا يمكن القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2-3- صدق الإتساق الداخلي: للتأكد من صدق الإتساق الداخلي تم الإعتماد على معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه ضمن محاور الإستبانة، والنتائج موضحة فيما يلي:

- **قاعدة القرار:** نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وذلك بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** مع مستوى معنوية 5%، وفقا للفرضية الأتية:

عدم معنوية معامل الارتباط $H_0: \rho = 0$

معنوية معامل الارتباط $H_1: \rho \neq 0$

2-4- صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين صدق الإتساق البنائي مدى إرتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان، والجدول رقم (16) يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): الصدق البنائي لمحاور الدراسة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
1	0.964	0.001
2	0.958	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- أن هناك علاقة موجبة وقوية ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (Sig=0.001) قدرت 0.964 بين المحور الأول (ذكاء الأعمال) والدرجة الكلية للإستبيان.
- أن هناك علاقة موجبة وقوية ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% (Sig=0.001) قدرت 0.958 بين المحور الثاني (جودة القرارات الإدارية) والدرجة الكلية للإستبيان.

ثالثا: تحديد مجالات إتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

تم إستخدام مقياس ليكارت لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الإستبيان كما هو موضح فيما يلي:

1- درجات مقياس ليكارت الخماسي

تم إعداد أسئلة الإستبانة بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتل خمسة إجابات مقسمة إلى درجات كالآتي:

الجدول رقم (17): مقياس ليكارت الخماسي

الإتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

2- مجالات إتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

لتحديد مجالات القياس لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الإستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=1-5)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4)، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى الحد الأدنى في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة (1.8=1+0.8) فنحصل على المجال [1.8 - 1] وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على إتجاه إجابات الأفراد على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (18): سلم الإجابات حسب مقياس ليكارت

الإجابة	الزمن	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	[1.8 - 1]	منخفضة جدا
غير موافق	2	[2.6 - 1.8]	منخفضة
محايد	3	[3.4 - 2.6]	متوسطة

مرتفعة	] 4.2-3.4]	4	موافق
مرتفعة جدا	] 5-4.2]	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale).

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان

لمعرفة تقييم العينة لعبارات أداة الدراسة، تم الإعتماد على المتوسط الحسابي وهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (1 و 5) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

أولا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الإستبيان

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل عبارات المحور الأول (ذكاء الأعمال) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات المحور الأول

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول	3.80	0.61	مرتفعة
01	3.66	0.66	مرتفعة
02	3.80	0.76	مرتفعة
03	3.93	0.82	مرتفعة
04	3.63	0.76	مرتفعة
05	3.66	0.84	مرتفعة
06	4.03	0.61	مرتفعة
07	3.90	0.88	مرتفعة
البعد الثاني	3.73	0.69	مرتفعة
08	3.90	0.60	مرتفعة
09	3.80	0.76	مرتفعة
10	3.70	0.70	مرتفعة
11	3.70	0.83	مرتفعة

مرتفعة	0.97	3.50	12
مرتفعة	0.94	3.73	13
مرتفعة	0.83	3.83	14
مرتفعة	0.80	3.70	البعد الثالث
مرتفعة	1.02	3.66	15
مرتفعة	0.80	4.03	16
مرتفعة	0.94	3.73	17
مرتفعة	0.84	3.66	18
مرتفعة	1.12	3.63	19
مرتفعة	1.04	3.50	20
مرتفعة	0.90	3.73	21
مرتفعة	0.65	3.75	المحور الاول

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أبدى موظفي شركة الإسمنت لولاية تبسة آراءهم حول المحور الأول وهو " ذكاء الأعمال "، الذي خصصت لقياسه 21 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (3.50-4.03)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (0.60-1.12)، بينما تراوحت قيم المتوسط الحسابي للأبعاد بين (3.70-3.80)، فيما تراوحت قيم الإنحراف المعياري للأبعاد بين (0.61-0.80)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (3.75)، بانحراف معياري قدره (0.65)، وهذا ما يشير إلى تمركز الإجابات حول الموافقة مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة.

ثانيا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني من الاستبيان

يوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل عبارات المحور الثاني (جودة القرارات الإدارية) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22	3.83	0.94	مرتفعة
23	3.83	0.87	مرتفعة
24	3.70	0.98	مرتفعة
25	3.63	0.99	مرتفعة
26	3.96	0.80	مرتفعة
27	4.00	0.83	مرتفعة
28	3.53	0.93	مرتفعة
29	3.70	0.74	مرتفعة
30	3.76	1.00	مرتفعة
31	3.40	1.13	مرتفعة
32	3.13	0.93	متوسطة
33	3.70	1.08	مرتفعة
34	3.50	0.97	مرتفعة
35	3.60	0.96	مرتفعة
36	3.70	0.91	مرتفعة
37	3.80	0.88	مرتفعة
38	3.66	0.92	مرتفعة
39	3.80	0.88	مرتفعة
المحور الثاني	3.68	0.71	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أبدى موظفي شركة الإسمنت لولاية تبسة آراءهم حول المحور الثاني وهو "جودة القرارات الإدارية"، الذي خصصت لقياسه 18 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (3.13-4.00)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (0.74-1.13)، في حين سجل

الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (3.68)، بانحراف معياري قدره (0.71)، وهذا ما يشير إلى تمركز الإجابات حول الموافقة مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

لإختبار وتحليل فرضيات الدراسة تم الإعتماد على نموذج الإنحدار الخطي البسيط للكشف عن وجود أثر بين المتغيرين محل الدراسة وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وذلك بالإعتماد على قواعد القرار الموالية:

- قاعدة القرار المتعلقة بالمعنوية الكلية للنموذج: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية النموذج بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** المرافقة لإحصائية **F** مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية الآتية:

$$H_0: \beta_i = 0 \text{ إنعدام العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة}$$

$$H_1: \beta \ni 0 \text{ يوجد على الأقل متغير مستقل واحد له تأثير على المتغير التابع وبالتالي توجد علاقة}$$

Sig: تمثل مستوى الدلالة المرافق لمختلف لإحصائية **F** المحسوبة، تستخدم لقياس المعنوية أي الدلالة الإحصائية.

- قاعدة القرار المتعلقة بالمعالم المقدرة: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية المعلمات بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** المرافقة لإحصائية **T** مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية الموالية:

$$H_0: \beta_i = 0 \text{ عدم معنوية المعلمات المقدرة}$$

$$H_1: \beta_i \neq 0 \text{ معنوية المعلمات المقدرة}$$

Sig: تمثل مستوى الدلالة المرافق لمختلف لإحصائية **T** المحسوبة، تستخدم لقياس المعنوية أي الدلالة الإحصائية.

والنتائج موضحة فيما يلي:

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية: من أجل إختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ذكاء الأعمال وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-" تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الإختبار موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				المعنوية الكلية للنموذج			
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	معاملات نموذج الانحدار		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
0.575	0.567	0.236	ثابت الانحدار β_0	0,846	0.716	70.74	0.001
0.001	8.411	0.919	معامل ذكاء الأعمال β_1				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل الآتي:

$$Y = 0.236 + 0.919X_1$$

حيث:

Y : تمثل المتغير التابع وهو جودة القرارات الإدارية.

x_1 : تمثل المتغير المستقل وهو ذكاء الأعمال.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي إستخدم لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) والمتغير التابع (جودة القرارات الإدارية)، أن قيمة T المحسوبة بلغت 0.567 لمعلمة الحد الثابت وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة $(T_{n-2}^{\alpha/2} = T_{30-2}^{0.05/2} = 2.048)$ وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية T لمعلمة الحد الثابت و البالغة 0.575 هي أكبر من الأمر 0.05 الذي يدفعنا إلى عدم تحقق الفرضية البديلة وتحقق الفرضية الصفرية التي تنص على عدم معنوية الحد الثابت في النموذج، بينما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل ذكاء الأعمال 8.411 وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة $(T_{n-2}^{\alpha/2} = T_{30-2}^{0.05/2} = 2.048)$ وقيمة Sig المرافقة لها قدرت بـ 0.001 وهي أقل من 0.05 الأمر الذي يدل على عدم تحقق الفرضية الصفرية وتحقق الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل ذكاء الأعمال أي أن له تأثير في النموذج، في حين بلغت قيمة F المحسوبة 70.74 وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة $(F_{1;n-2}^{\alpha} = F_{1;30-2}^{0.05} = 4.20)$ وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية F هي أقل من 0.05 وتساوي 0.001 الأمر الذي يدل على عدم تحقق الفرضية الصفرية وتحقق الفرضية البديلة التي

تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وجودة القرارات الإدارية عند مستوى معنوية 5%، كما تدل قيمة معامل التحديد على أن النموذج له قدرة تفسيرية مرتفعة، حيث ($R^2 = 0.716$) بمعنى أن نسبة 71.6% من التغيرات الحاصلة في جودة القرارات الإدارية هي ناتجة عن التغيرات الحاصلة في ذكاء الأعمال، كما تشير الصيغة النهائية للنموذج إلى وجود تأثير إيجابي بين ذكاء الأعمال وجودة القرارات الإدارية حيث أن كل زيادة بنسبة 1% في المتغير المستقل ذكاء الأعمال تؤدي إلى تحسين المتغير التابع جودة القرارات الإدارية بنسبة 0.919%، وهذا ما يفسر عدم تحقق الفرضية الرئيسية القائلة " لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ذكاء الأعمال وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-".

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: " لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين جمع وتحليل البيانات وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة- " تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				المعنوية الكلية للنموذج			
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	معاملات نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	
0.476	0.722	0.413	0,738	0.545	33.48	0.001	ثابت الانحدار β_0
0.001	5.786	0.859					معامل جمع وتحليل البيانات β_1

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل الآتي:

$$Y = 0.413 + 0.859X_1$$

حيث:

Y: تمثل المتغير التابع وهو جودة القرارات الإدارية.

x_1 : تمثل المتغير المستقل وهو جمع وتحليل البيانات.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي إستخدم لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل (جمع وتحليل البيانات) والمتغير التابع (جودة القرارات الإدارية)، أن قيمة T المحسوبة بلغت 0.722 لمعلمة الحد الثابت وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة $(T_{n-2}^{\alpha/2} = T_{30-2}^{0,05/2} = 2.048)$ وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية T لمعلمة الحد الثابت و البالغة 0.476 هي أكبر من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى عدم تحقق الفرضية البديلة وتحقق الفرضية الصفرية التي تنص على عدم معنوية الحد الثابت في النموذج، بينما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل جمع وتحليل البيانات 5.786 وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة $(T_{n-2}^{\alpha/2} = T_{30-2}^{0,05/2} = 2.048)$ وقيمة Sig المرافقة لها قدرت ب 0.001 وهي أقل من 0.05 الأمر الذي يدل على عدم تحقق الفرضية الصفرية وتحقق الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل جمع وتحليل البيانات أي أن له تأثير في النموذج، في حين بلغت قيمة F المحسوبة 33.48 وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة $(F_{1;n-2}^{\alpha} = F_{1;30-2}^{0,05} = 4.20)$ وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية F هي أقل من 0.05 وتساوي 0.001 الأمر الذي يدل على عدم تحقق الفرضية الصفرية وتحقق الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين جمع وتحليل البيانات وجودة القرارات الإدارية عند مستوى معنوية 5%، كما تدل قيمة معامل التحديد على أن النموذج له قدرة تفسيرية متوسطة، حيث $(R^2 = 0.545)$ بمعنى أن نسبة 54.5% من التغيرات الحاصلة في جودة القرارات الإدارية هي ناتجة عن التغيرات الحاصلة في جمع وتحليل البيانات، كما تشير الصيغة النهائية للنموذج إلى وجود تأثير إيجابي بين جمع وتحليل البيانات وجودة القرارات الإدارية حيث أن كل زيادة بنسبة 1% في المتغير المستقل جمع وتحليل البيانات تؤدي إلى تحسين المتغير التابع جودة القرارات الإدارية بنسبة 0.859%، وهذا ما يفسر عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية القائلة " لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين جمع وتحليل البيانات وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-".

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من أجل إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: " لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين المعالجة التحليلية الفورية OLAP وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة- " تم إستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الإختبار موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				المعنوية الكلية للنموذج			
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	معاملات نموذج الانحدار		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
0.121	1.598	0.763	ثابت الانحدار β_0	0.761	0.580	38.61	0.001
0.001	6.214	0.781	معامل المعالجة التحليلية الفورية β_1 OLAP				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل الآتي:

$$Y = 0.763 + 0.781X_1$$

حيث:

Y : تمثل المتغير التابع وهو جودة القرارات الإدارية.

X_1 : تمثل المتغير المستقل وهو المعالجة التحليلية الفورية OLAP.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي إستخدم لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل (المعالجة التحليلية الفورية OLAP) والمتغير التابع (جودة القرارات الإدارية)، أن قيمة T المحسوبة بلغت 1.598 لمعلمة الحد الثابت وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة $(T_{n-2}^{\alpha/2} = T_{30-2}^{0.05/2} = 2.048)$ وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية T لمعلمة الحد الثابت و البالغة 0.121 هي أكبر من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى عدم تحقق الفرضية البديلة وتحقق الفرضية الصفرية التي تنص على عدم معنوية الحد الثابت في النموذج، بينما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل المعالجة التحليلية الفورية OLAP 6.214 وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة $(T_{n-2}^{\alpha/2} = T_{30-2}^{0.05/2} = 2.048)$ وقيمة Sig المرافقة لها قدرت بـ 0.001 وهي أقل من 0.05 الأمر الذي يدل على عدم تحقق الفرضية الصفرية وتحقق الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل المعالجة التحليلية الفورية OLAP أي أن له تأثير في النموذج، في حين بلغت قيمة F المحسوبة 38.61 وهي أكبر من قيمة F الجدولية

البالغة ($F_{1,n-2}^{\alpha} = F_{1,30-2}^{0.05} = 4.20$) وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية F هي أقل من 0.05 وتساوي 0.001 الأمر الذي يدل على عدم تحقق الفرضية الصفرية وتحقيق الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المعالجة التحليلية الفورية OLAP وجودة القرارات الإدارية عند مستوى معنوية 5%، كما تدل قيمة معامل التحديد على أن النموذج له قدرة تفسيرية متوسطة، حيث ($R^2 = 0.580$) بمعنى أن نسبة 58.0% من التغيرات الحاصلة في المعالجة التحليلية الفورية OLAP، كما تشير الصيغة النهائية للنموذج إلى وجود تأثير إيجابي بين المعالجة التحليلية الفورية OLAP وجودة القرارات الإدارية حيث أن كل زيادة بنسبة 1% في المتغير المستقل المعالجة التحليلية الفورية OLAP تؤدي إلى تحسين المتغير التابع جودة القرارات الإدارية بنسبة 0.781%، وهذا ما يفسر عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية القائلة "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين المعالجة التحليلية الفورية OLAP وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-".

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين جودة المعلومات وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة- " تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				المعنوية الكلية للنموذج			
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	معاملات نموذج الانحدار		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
0.014	2.610	0.859	ثابت الانحدار β_0	0,854	0.733	76.82	0.001
0.001	8.765	0.761	معامل جودة المعلومات β_1				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 27.

القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل الآتي:

$$Y = 0.859 + 0.761X_1$$

حيث:

Y : تمثل المتغير التابع وهو جودة القرارات الإدارية.

x_1 : تمثل المتغير المستقل وهو جودة المعلومات.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي إستخدم لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل (جودة المعلومات) والمتغير التابع (جودة القرارات الإدارية)، أن قيمة T المحسوبة بلغت 2.610 لمعلمة الحد الثابت وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة ($T_{n-2}^{\alpha/2} = T_{30-2}^{0.05/2} = 2.048$) وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية T لمعلمة الحد الثابت و البالغة 0.014 هي أقل من 0.05 الأمر الذي يدل على عدم تحقق الفرضية الصفرية وتحقق الفرضية البديلة التي تنص على معنوية الحد الثابت في النموذج، بينما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل جودة المعلومات 8.765 وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة ($T_{n-2}^{\alpha/2} = T_{30-2}^{0.05/2} = 2.048$) وقيمة Sig المرافقة لها قدرت بـ 0.001 وهي أقل من 0.05 الأمر الذي يدل على عدم تحقق الفرضية الصفرية وتحقق الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل جودة المعلومات أي أن له تأثير في النموذج، في حين بلغت قيمة F المحسوبة 76.82 وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ($F_{1;n-2}^{\alpha} = F_{1;30-2}^{0.05} = 4.20$) وأن قيمة Sig المرافقة لإحصائية F هي أقل من 0.05 وتساوي 0.001 الأمر الذي يدل على عدم تحقق الفرضية الصفرية وتحقق الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين جودة المعلومات وجودة القرارات الإدارية عند مستوى معنوية 5%، كما تدل قيمة معامل التحديد على أن النموذج له قدرة تفسيرية مرتفعة، حيث ($R^2 = 0.733$) بمعنى أن نسبة 73.3% من التغيرات الحاصلة في جودة القرارات الإدارية هي ناتجة عن التغيرات الحاصلة في جودة المعلومات، كما تشير الصيغة النهائية للنموذج إلى وجود تأثير إيجابي بين جودة المعلومات وجودة القرارات الإدارية حيث أن كل زيادة بنسبة 1% في المتغير المستقل جودة المعلومات تؤدي إلى تحسين المتغير التابع جودة القرارات الإدارية بنسبة 0.761%، وهذا ما يفسر عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة القائلة " لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين جودة المعلومات وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-".

خلاصة الفصل الثالث

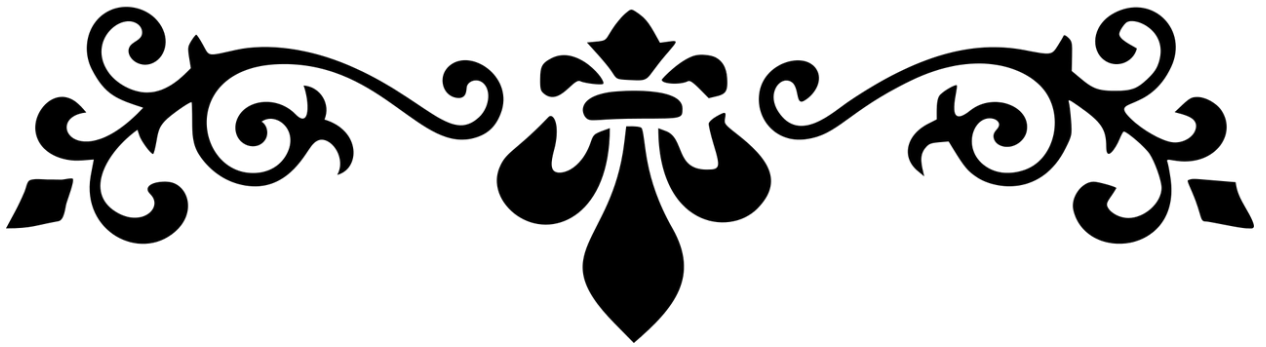
من خلال هذا الفصل وبعد اجراء الدراسة الميدانية التي كانت في شركة الإسمنت تبسة ، تم استعراض خلفية الشركة من حيث التعريف والهيكل التنظيمي وكيف يتم تقسيم الوظائف فيها، مع تطور الإنتاج والمبيعات . تتبع الشركة هيكلًا وظيفيًا يضم مديريات تقنية إنتاجية وإدارية ومالية ، وتتميز بدرجة مركزية واضحة.

كما تم التطرق إلى كيفية تنفيذ الدراسة من خلال إختيار الإستبيان أي معرفة مدى صدق وثبات هذه الأداة، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة أهمها في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التحديد، ولمعرفة أثر ذكاء الأعمال في جودة القرار الإداري في شركة الإسمنت تبسة، تم الإعتماد على تحليل البيانات الشخصية والمستوى التعليمي للعينة محل الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات ومتغيرات الدراسة.

تم اختبار فرضيات الدراسة في الجزء التطبيقي وهذا بعد تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإستبيان الذي وزع على عينة قدرها 30 إطار بشركة الإسمنت تبسة ، للإطلاع على آرائهم بتجاه أثر ذكاء الأعمال على جودة القرار الإداري، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لذكاء الأعمال على جودة القرار الإداري في شركة الإسمنت تبسة.



خاتمة



من خلال هذه الدراسة التي تم التناول فيها موضوع أثر ذكاء الأعمال على جودة القرارات الإدارية يتضح أن تبني ذكاء الأعمال لم يعد خيارا تكميليا بل أصبح ضرورة تفرضها متطلبات البيئة الحديثة، فقد ساهمت أنظمة ذكاء الأعمال في إحداث نقلة نوعية في جمع البيانات وتحليلها لتوفير معلومات دقيقة وآنية تدعم متخذي القرار وتساعدهم على فهم المشكلة بشكل أعمق.

إن جودة القرار الإداري لم تعد مرتبطة فقط بخبرة المسيرين أو الحدس الإداري، بل أصبحت تعتمد بشكل كبير على مخرجات أنظمة ذكاء الأعمال التي توفرها تحليلات معمقة وتوقعات مستقبلية تحسن من جودة القرار وتدعم اتخاذ بطريقتة رشيدة ومدروسة.

إن التكامل بين ذكاء الأعمال وجودة القرار الإداري داخل شركة الإسمنت -تبسة- يعكس تحولا نحو نمط تسير حديث قائم على البيانات والمعرفة، ويبرز الدور الاستراتيجي لهذه التقنيات في دعم جودة القرارات. وعليه فإن تعزيز الاستثمار في ذكاء الأعمال وتطوير آلياته يظل من اهم السبل لضمان اتخاذ قرارات ذات جودة عالية قادرة على تحقيق النجاح في ظل بيئة أعمال متغيرة.

1- نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدارسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1-1- النتائج النظرية

تتمثل النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري في النقاط التالية:

- ذكاء الأعمال ضرورة فرضتها التطورات المتسارعة في التقنيات التكنولوجية.
- إن التخلف عن استخدام ذكاء الأعمال يعني بالضرورة تخلف في جودة القرارات الإدارية في العصر الحالي.
- يعمل ذكاء الأعمال على تحسين جودة القرارات الإدارية عبر توفير تقارير ولوحات قيادة تفاعلية تمكن الإدارة من الإستجابة السريعة للمتغيرات.
- يساهم ذكاء الأعمال في تعزيز موضوعية القرارات الإدارية بالإعتماد على المعلومات بدل التقديرات الشخصية وهذا ما يرفع من جودة القرار.
- مكن ذكاء الأعمال الشركات من التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات إستباقية بدلا من قرارات رد الفعل.

- لا يزال ذكاء الأعمال في تطور متسارع نحو الإعتماد على التقنيات الذكية ،مما سيعزز مستقبلا من قدرته على تقديم رؤى تنبؤية وتوصيات آلية ،وهو ما سيجعل منه أداة محورية في رفع جودة القرارات الإدارية.

1-2- النتائج التطبيقية

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من عينة الدراسة توصلنا الى النتائج الاتية:

- يتميز نشاط شركة إسمنت تبسة باستقرار نسبي في الإنتاج وقدرتها على تلبية الطلب المحلي على مادة الإسمنت.
- سجلت الشركة تحسناً تدريجياً في مستوى الإنتاج مقارنة بالسنوات السابقة نتيجة تحسين تنظيم العمل داخل الوحدات الإنتاجية.
- تولي الشركة أهمية كبيرة لجودة الإسمنت من خلال احترام المعايير التقنية المعمول بها في القطاع الصناعي.
- تسعى الشركة إلى تعزيز تنافسيتها من خلال تحسين التسيير الداخلي وترشيد التكاليف الإنتاجية.
- عدم تحقق الفرضية الرئيسية القائلة لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ذكاء الأعمال وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-؛ حيث بلغ معامل التحديد ($R^2=0,716$)، كما بلغ معامل الارتباط ($R=0,846$).
- عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين جمع وتحليل البيانات وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-؛ حيث بلغ معامل التحديد ($R^2=0,545$)، كما بلغ معامل الارتباط ($R=0,738$).
- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية القائلة لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المعالجة التحليلية الفورية OLAP وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-؛ حيث بلغ معامل التحديد ($R^2=0,580$)، كما بلغ معامل الارتباط ($R=0,761$).
- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة القائلة لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة المعلومات وجودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة-، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2=0,733$)، كما بلغ معامل الارتباط ($R=0,854$).

2- الاقتراحات

- من خلال دراسة موضوع أثر ذكاء الأعمال على جودة القرار الإداري في شركة الإسمنت -تبسة- يمكن الخروج بالاقتراحات التالية التي من شأنها ان تساهم ولو بقدر بسيط في إثراء هذا الموضوع من خلال:

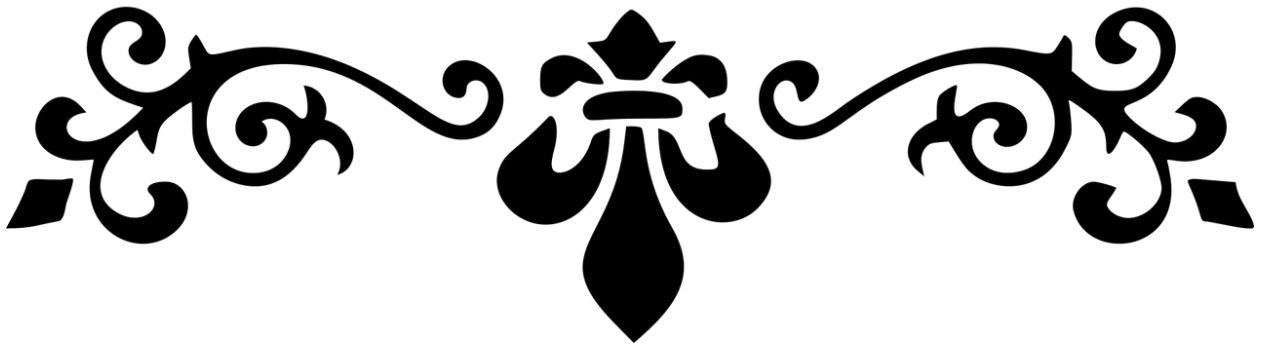
- يجب تركيز الشركة محل الدراسة على تكوين جيل إداري قادر على التعامل مع البيانات الضخمة وتحليلها.
- عمل الشركة المستقبلا على دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي التنبؤي مع أنظمة ذكاء الأعمال، بما يعزز القدرة على إشراف التغيرات المستقبلية.
- يتوجب على الشركة محل الدراسة تسريع وتيرة التحول الرقمي من خلال رقمنة جميع العمليات الإدارية وربطها بقواعد بيانات موحدة بما يدعم دقة وجودة القرارات الإدارية مستقبل.
- تشجيع الإنفتاح على التجارب الدولية في مجال ذكاء الأعمال للاستفادة منها.
- تعزيز الشركة محل الدراسة شراكاتها المهنية لتبادل الخبرات في مجال ذكاء الأعمال وتحسين جودة القرارات الإدارية.
- تنظيم الشركة محل الدراسة دورات تكوينية لفائدة الإطارات الإدارية حول كيفية استخدام أدوات ذكاء الأعمال وتحليل البيانات لرفع كفاءة القرارات الإدارية.

3- آفاق الدراسة

- تعتبر دراسة ذكاء الأعمال من الدراسات الحديثة وخاصة إذا تعلق الأمر في أثر ذكاء الأعمال على جودة القرارات الإدارية، وفي ختام هذه الدراسة يمكن اقتراح بعض المواضيع التي تشمل إشكاليات لبحوث أخرى مستقبلا مثل:
- دمج أبعاد جديدة لذكاء الأعمال مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة.
 - إجراء دراسة مقارنة بين شركات تعتمد على ذكاء الأعمال وأخرى لا تستخدمه لقياس الأثر بدقة.
 - تأثير استخدام ذكاء الأعمال للحد من الأخطاء البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية.
 - أثر تبني ذكاء الأعمال على تقليص الزمن المستغرق في اتخاذ القرارات.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، "أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات spss"، طبعة 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 2- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة"، الطبعة 06، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2009.
- 3- ثائر عاشور، "ذكاء الأعمال (اصطلاحاته...رسائله...تميز)"، الطبعة 01، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2024.
- 4- خليل محمد الغزاوي، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، طبعة 01، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 5- رابح سرير عبد الله، "القرار الإداري"، الطبعة 01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 6- راميش شارداء، وآخرون، "ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات: منظور إداري"، الطبعة 10، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020.
- 7- طارق أبو حجير، "ذكاء الأعمال والتوجهات الريادية الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، برلين، 2023.
- 8- عبد الرازق رمضان شبشابة، "إدارة الأعمال المبادئ المفاهيم الوظائف الاتجاهات الحديثة"، طبعة 01، دار حمثيرا للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2022.
- 9- عبد الله إبراهيم الفقي، "الإحصاء التطبيقي بإستخدام برنامج spss"، طبعة 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 10- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2001.
- 11- عمار عوابدي، "نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003.
- 12- فايز جمعة النجار، وآخرون، "أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي"، الطبعة الثانية، الأردن، دار الحامد، 2010.

- 13- ليث عبد الله القهوي وآخرون، "جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المؤسسات المعاصرة"، الطبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 14- محمود حسن الهواسي، شاكر البرزيخي، "مبادئ علم الإدارة الحديثة"، طبعة 01، دار الكتب والوثائق للنشر والتوزيع، بغداد العراق، 2014.
- 15- مزهر شعبان العاني وآخرون، "ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة 01، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 16- منصور بن نايف العتيبي، إبراهيم الزين هجو، "أصول الإدارة"، طبعة 01، شركة الرشد العالمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2011.
- 17- مؤيد الفاضل، "المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى"، طبعة 01، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 18- نوال عبد الكريم الأشهب، "اتخاذ القرارات الإدارية"، طبعة 01، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.

ثانيا: الاطروحات والرسائل الجامعية

- 1- أنور سعيد يوسف هتهت، "اثر الذكاء الاصطناعي على جودة صناعة القرار في وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية"، رساله مقدمه للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2020.
- 2- علي عبد الرحمان أبو زايد، "دور النظم الخبيرة في جودة اتخاذ قرارات الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، 2017.
- 3- محمد حسين محمد عبد العال، "إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الإجتماعية بالمحافظات الجنوبية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، 2017.
- 4- وليد مرتضى نوه، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة القرار الإداري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022.

ثالثا: المجلات والمقالات

- 1- بايزيد كمال، "ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 05، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016.
- 2- جمال بن صبيح الهملان الشراري "أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية"، مجلة سلوك، المجلد 08، العدد 01، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية، 2021.
- 3- حسام احمد الحلاق، جابر شعيب الاسماعيل، "دور ذكاء الأعمال في تحقيق النضج التنظيمي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 22، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، 2023.
- 4- حسن بشير حسن محمد، ركزي عاطف مطر، "أثر جودة مخرجات نظم دعم القرار على عملية صنع القرارات -دراسة حالة جامعة البطانة-"، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2، جامعة البطانة، السودان، 2022.
- 5- رزقي قويلج، وآخرون، "المقابلة والملاحظة والإستمارة في البحث الإجتماعي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 01، 2023.
- 6- رمضان عفيف، مكيد علي، "نحو إطار مفاهيمي لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 03، العدد 02، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020.
- 7- سليمة قواسمية، مبارك صفاء، "نظم المعلومات وذكاء الأعمال ودورها في دعم البقطة الإستراتيجية"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 02، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2021.
- 8- طلحة عبد الفتاح، وآخرون، "العوامل الرئيسية في نجاح أنظمة ذكاء الأعمال في المؤسسات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 07، العدد 06، الجزائر، 2023.
- 9- عبد الله بن سعيد بن محمد الكعبي، عبد المجيد محمد اليا، "اتخاذ القرار في المنظومة التربوية"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 43، 2021.
- 10- علاء الدين خليل السيد، سحر عقل، "جودة إتخاذ القرار كمتغير وسيط بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على مجمع الشفاء الطبي بفلسطين"، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، العدد 01، المجلد 06، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة، 2022.

- 11- علي صلاح الدين أمين عزوز وآخرون، "دور ذكاء الأعمال في تعزيز الاقتصاد الرقمي المصري في وجود جودة القرارات الإدارية (كمتغير وسيط) بالتطبيق على المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 07، العدد 01، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2022.
- 12- عهود عبد العزيز صالح، "ذكاء الأعمال والمؤسسات الأكاديمية"، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 09، العدد 01، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2021.
- 13- فاطمة الزهراء مهدي، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي برج بوعرييج"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 07، العدد 12، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2017.
- 14- محمد بن عبد الله العمري، عثمان بن موسى عقيلي، "دور ذكاء الأعمال في التطور الإداري بجامعة الملك عبد العزيز"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 28، العدد 14، قسم علوم المعلومات، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، 2020.
- 15- محمد علي جمال الدين محمد غيث، وآخرون، "أثر ذكاء الأعمال على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط الرشاقة الاستراتيجية -دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية-"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 16، العدد 03، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا في الإدارة، مصر، 2025.
- 16- مفتاح محمد دياب، "اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات"، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2022.
- 17- نايف علي إبراهيم هوساوي، وآخرون، "نظم ذكاء الأعمال ودوره في دعم اتخاذ القرار"، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 08، العدد 02، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية 2021.

❖ المراجع الأجنبية

First: Books

- 1- Carlo Vercellis, "Business Intelligence Data Mining and Optimization for Decision Making", Wiley, USA, 2009.
- 2- Celina M. OlszaK, "Business Intelligence and Big Data: Drivers of Organizational Success", 1st Edition, CRC Press/Taylor Francis, USA, 2020.

- 3- Larissa T Moss, shaku Atre, "**Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-support Application**", first Edition, Addison-Wesley Professional, Boston, USA, 2003.
- 4- Ramesh Sharda, "**Business Intelligence Analytics and Data Science: A Managerial Perspective**", 4th Edition, Pearson Education Limited, USA, 2018.
- 5- Rick Sherman, "**Business Intelligence Guidebook: From Data Integration to Analytics**", First Edition, Morgan Kaufmann, USA, 2014.
- 6- Sartaj Singh, "DCAP606 Business Intelligence", Excel Books Private Limited for Lovely Professional University, India, no date.

Second: Theses and Dissertations

- 1- Florian Grenier, "**Entre prouesses technologiques et volonté d'innovation, Intelligence artificielle dépassera-telle l'homme ?**", Mémoire de fin d'études online, Master's thesis, 2016.
- 2- Lucianl. **Influence of business Intelligence Components on the Quality of decision Making**, doctoral of philosophy, 2013.

Third: Journals and Articles

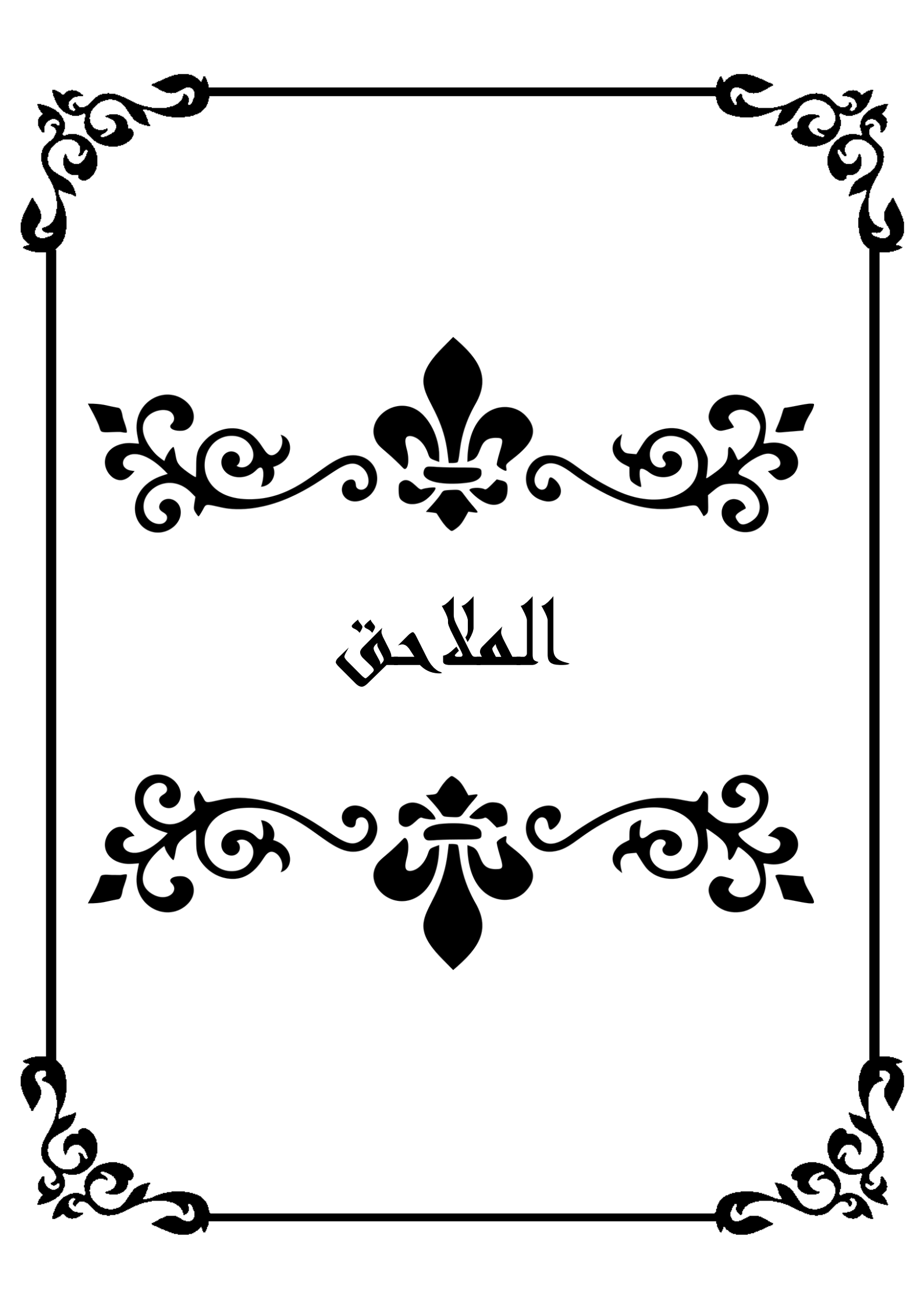
- 1- Bernhard wieder, Maria, Luise Ossimitz, "**Impact of Business Intelligence On the Quality of Decision Making -A Mediation Model**", Procedia Computer Science ENTER prise Information Systems CENTERIS, Volume64, 2015.
- 2- Faraj Al-Shammart, Alaa Abdul Salam Al-Hamdani, "**The Role of business Intelligence in Supporting Customer Relationship Management: An Analytical study of Asia cell Mobile journal**", Issue01, Volume17, 2022.
- 3- Lucianl, Visinescu, Maryc, Jones Anna Sidorova, "**Improving Decision Quality: The Role Of Business Intelligence**", Journal Of Computer Information Systems, Issue01, Volume57, USA, 2015.
- 4- Othman Mousa Ageeli, Asaad Nafaa Alsulami, "**The Role of Knowledge Management in Enhancing the Quality of Administrative Decision Making by the Heads and Supervisors of the Scientific Departments at King Abdulaziz University in Saudi Arabia**", International Journal of Economics Commerce and management, Issue5, volume 12, King Abdulaziz University, Saudi Arabia, 2024.

Fourth: Reports

- 1- Gartner, **Top Trends in Data and Analytics**, 2024.
- 2- International Data Corporation (IDC), **Worldwide Big Data and Analytics Spending Guide**, 2024.
- 3- Mordor Intelligence, **Business Intelligence Market – Growth, Trends, Forecasts, –(2024)** (2029)
- 4- Research and Markets, **Business Intelligence Market Size, Share & Trends Analysis Report.(2030–2023)**
- 5- Secretariat D'état A L'économie, **Commentaire De La Loi Sur Le Travail**.
- 6- Tribunals Ontario, **Guidelines for Reasons Review and Decision Quality Standards**. Yukon Public Legal Education Association, Droit Administratif: Décisions Et Décideurs

Fifth: Websites

- 1- "**Everything You Need to Know About Business Intelligence**", on the website:
<https://landing-bismart-com.translate.google/en/business-intelligence? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=tc>



الملاحق



الملحق رقم (01): إستمارة الإستمبيان
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

عنوان الإستمبيان: "أثر ذكاء الأعمال على جودة القرار الإداري"

دراسة حالة: شركة الإسمنت -تبسة-

السادة والسيدات إيطارات وموظفي الشركة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتعلق بـ "أثر ذكاء الأعمال على جودة القرار الإداري" دراسة حالة: دراسة حالة شركة الإسمنت -تبسة-، نرجو من سيادتكم أن تساعدونا على الإجابة عن كل الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة. ونحيطكم علماً بأن هذه المعلومات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة بصراحة تامة. وفي الأخير، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

تحت إشراف:

أ.د. شفاء حمد

إعداد الطالبة:

- مروى بوطورة

السنة الجامعية: 2026/2025

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

1- الجنس

☐

- أنثى

☐

- ذكر

2- السن

☐

- من 30 الى 39 سنة

☐

- أقل من 30 سنة

☐

- أكثر من 50 سنة

☐

- من 40 الى 49 سنة

3- المؤهل العلمي

☐

- مهندس

☐

- شهادة الماستر

☐

- شهادة الليسانس

☐

- أخرى

☐

- شهادة تقني سامي

☐

- شهادة الماجستير

☐

- من 3 الى 5 سنوات

☐

- أقل من 3 سنوات

☐

- أكثر من 5 سنوات

4- الخبرة الوظيفية

الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة ومحاورها

المحور الأول: نكاه الأعمال

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: جمع وتحليل البيانات						
01	يتم التعامل مع البيانات باستخدام أنظمة تحليل البيانات بشكل دقيق وسريع في الشركة.					
02	تستخدم الشركة أنظمة وبرامج خاصة لتحليل البيانات.					
03	تستخدم الشركة أنظمة لجمع البيانات وتوليد التقارير الخاصة بها.					
04	يتم تحليل البيانات بتقنيات حديثة تضمن سهولة إستخدامها في الشركة.					
05	تعتمد الشركة على قواعد بيانات ذات فعالية .					
06	يتم حفظ وإستخدام البيانات بطرق آمنة تضمن إستدامتها.					
07	تستخدم الشركة أدوات لمعالجة البيانات التي يتم جمعها.					
البعد الثاني: المعالجة التحليلية الفورية OLAP						
08	يقوم نظام معالجة البيانات في الشركة بتزويد المستخدم بالمعلومات حين الطلب.					
09	يوفر نظام معالجة وتحليل البيانات معلومات فورية تتعلق بمستويات الأداء في الشركة.					
10	يزود نظام تحليل البيانات في الشركة متخذي القرار بمعلومات تتميز بالدقة.					
11	تستخدم الشركة أدوات تحليل البيانات لتبويب وتنظيم المعلومات.					
12	يتم إستخدام أدوات التحليل الفوري في الشركة لمعالجة البيانات.					
13	توفر المعالجة التحليلية الفورية مرونة في التعامل مع البيانات.					
14	يساعد تحليل البيانات على إختيار البديل الأفضل بين عدة خيارات.					
البعد الثالث: جودة المعلومات						
15	يتم بالشركة نشر مختلف المعلومات على جميع المسؤولين.					

					16	يتم التحقق من صحة المعلومات قبل إستخدامها.
					17	يزود نظام ذكاء الأعمال في الشركة المسيرين بمعلومات حديثة.
					18	يزود ذكاء الأعمال بالشركة المسيرين بمعلومات على شكل منحنيات وصور وأشكال.
					19	يتم الإعتماد على المعلومات التي يوفرها ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات.
					20	يتم بالشركة نشر المعلومات عبر جميع أجزاء الهيكل التنظيمي.
					21	يساهم ذكاء الأعمال في تحسين جودة المعلومات بالشركة.

المحور الثاني: جودة القرار الإداري

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	تتبنى الشركة طرق فعالة لتحسين جودة القرارات.					
23	يتم التفكير جيدا في القرارات قبل إتخاذها.					
24	القرارات الإدارية المتخذة تعكس مستوى جيد من التحليل والمعالجة للمعلومات.					
25	ترافق عملية تنفيذ القرار آليات مستمرة لضمان السير الصحيح.					
26	يتم تنفيذ القرار وفق خطة واضحة ومحددة.					
27	يتم تنفيذ القرارات وفقا للتنظيم الداخلي المعتمد.					
28	يقلل ذكاء الأعمال من الإعتماد على التقدير الشخصي في إتخاذ القرارات بالشركة.					
29	يساعد ذكاء الأعمال على تحسين توافق القرار مع أهداف الشركة.					
30	تتحسن جودة القرارات في الشركة عند إستخدام معلومات دقيقة ومحدثة.					
31	تتمتع إدارات الشركة بمعرفة تامة بخصوص إستخدام ذكاء الأعمال وأنظمتها.					
32	توفر الشركة فرق عمل مكلفة بمتابعة وتشغيل نظم ذكاء الأعمال.					

					33	تعتمد القرارات الإدارية في الشركة على تكامل المعلومات من مختلف المصالح وليس من مصدر واحد فقط.
					34	تحظى القرارات الإدارية بقبول ورضا العاملين في الشركة.
					35	تتسم القرارات الإدارية في الشركة بالوضوح وسهولة الفهم عند تنفيذها من طرف العاملين .
					36	تعكس قرارات الشركة انسجاما واضحا بين إمكانياتها وأهدافها.
					37	يتم تقييم القرارات الإدارية بشكل دوري لمعرفة مدى نجاحها.
					38	تعتمد الشركة على التغذية الراجعة المستمرة لتحسين جودة القرارات المتخذة.
					39	تستفيد الشركة من نتائج القرارات السابقة في تحسين عملية اتخاذ القرار مستقبلا.

نود أن نعبر لكم عن فائق احترامنا وتقديرنا على المساهمة القيمة التي قدمتموها في إنجاز هذا البحث.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
 نابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
 مصلحة التعليم والتقييم

إتفاقية التريض

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة : معاملة الجنب - نسمة

مقرها: لندن

ممثلة من طرف: مدير الموارد البشرية الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربية تطبيقي للطالبة الاتية أسماؤهم :

1- بكرة 15، 2- ✓

..... ماستر التخصص الإدارة العامة

عنوان المذكرة: أثر ذكاء الأعمال على جودة القرار الإداري

الاستاذ (ة) المشرف (ة) : محمد سماعيل

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

.....3.....2.....1

.....5.....4,

.....: ليسانس التخصص

..... عنوان تقرير التريص:

الاستاذ (ة) المشرف (ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التريض الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة : التريض التطبيقي يجرى في مصلحة :

الفترة من : الى :

المادة الرابعة : برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريض يلغى أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة : خلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريض مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة : في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريض ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريض.

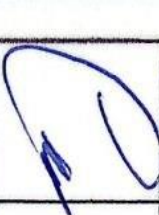
المادة التاسعة : في حالة حادث ما على المتريضين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تاجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم
قسم علوم التسيير
د. جدي شوقي



ادارة المؤسسة المستقلة
مدير الموارد البشرية
Aucoid

الامضاء	الجامعة	جهة التدريس	التخصص	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم المعشرف
	جامعة الشهيد النبسي العربي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير	قسم علوم التدبير	أستاذ تعليم عالي	حمد شفاء	ف
	جامعة الشهيد النبسي العربي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير	قسم علوم التدبير	أستاذ تعليم عالي	جدي شوقي	01
	جامعة الشهيد النبسي العربي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير	قسم علوم التدبير	أستاذ تعليم عالي	بوطورة فضيلة	02



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »



S.P.A. au capital social de : د.ج 2 700 000 000 D.A : شركة مساهمة عامة
 N° Identification Fiscale : 099812058209320 - N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 805 82 093 12/00

PRODUCTION PHYSIQUE DE 2021 à 2025

Produits	2021	2022	2023	2024	2025
Farine cru	498 584	721 223	771 424	761 725	756 226
Clinker	295 202	428 023	449 924	443 625	442 326
Ciment Produit	309 421	321 723	333 724	347 025	479 226
Ciment Expédié	308 003	331 057	327 796	358 129	475 756
Clinker Expédié	72 234	207 010	251 563	187 557	75 410

Cimenterie : Zone industrielle BP 03 El Malabiod -Tébessa -Algérie
 Tél : 213(0)37 52 58 40/52 58 42 - Fax : 213(0)37 52 58 41 -Email :



الملحق رقم (05): تطور الكميات المباعة من الإسمنت في شركة الإسمنت -تبسة-



الجمعية الصناعية لإسمنت الجزائر
 GROUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE
 SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »
 S.P.A. au capital social de : 27 00 000 000 DA : ٢٧.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠ د.ج.

S.P.A. au capital social de : 27 00 000 000 D.A. : ش.ذ.م.ك. - راس المال الاجتماعي
- N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registro da Comercio : 00 000 000

SOCIÉTÉ DES CEMENTS DE TEBESSA



TYPE DE PRODUIT	2023											
	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
CEM II/ A-M (S-L) 42,5	16 880,30	15 369,90	16 304,40	9 811,20	16 583,55	16 766,90	19 234,30	18 228,20	16 164,75	16 812,05	17 208,50	14 797,97
	3 736,25	2 932,20	4 079,92	2 612,38	2 895,52	2 867,30	3 135,94	6 119,10	4 210,36	3 756,60	3 803,52	3 419,41
CEM I-42,5 N/SRS	1 152,80	1 676,40	1 480,60	1 029,60	5 820,50	6 278,80	4 919,20	4 470,40	4 206,60	5 425,20	5 491,55	6 033,77
	475,60	137,75	299,90	162,85	239,10	360,00	273,05	42,50	0,00	71,10	157,90	103,50
CEMII/B-M(S-L)32,5N	764,48	552,00	796,22	905,04	888,94	722,80	691,74	649,48	1 011,66	1 207,42	682,92	452,77
	116,60	206,80	0,00	11,00	121,00	121,00	242,00	39,60	22,00	2,20	37,40	28,60
TOTAL MENSUEL	1 065,20	1 753,80	2 002,50	1 173,10	1 833,40	764,55	2 219,00	2 219,00	1 094,45	1 182,80	445,00	920,20
	136,40	708,40	475,20	330,00	1 729,20	2 006,40	1 522,40	1 485,00	1 113,20	1 388,20	1 042,80	320,80
TOTAL ANNUEL	24 327,63	23 337,25	25 432,74	16 035,17	30 119,71	29 907,75	31 779,23	33 253,28	27 825,02	29 845,57	28 869,99	27 062,95

TYPE DE PRODUIT	2024											
	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
CEM II/ A-M (S - L) 42,5	sac	16 362,30	14 583,75	12 478,45	8 782,35	13 516,90	11 411,30	14 702,35	15 803,55	16 193,60	15 784,40	14 600,75
	vrac	3 096,06	3 176,28	3 512,64	2 895,30	4 655,34	3 796,77	5 732,58	5 000,18	4 651,78	6 026,28	5 496,02
	palletisée	6 081,30	6 868,40	5 847,60	4 496,80	7 912,75	7 858,65	8 398,90	8 339,85	10 264,85	10 279,15	10 898,00
CEM I-42,5 N/5R5	sac	125,00	323,95	168,60	130,10	202,30	144,00	360,75	154,50	225,65	161,95	60,45
	vrac	722,34	1 101,57	819,32	734,10	783,40	847,56	1 358,20	828,36	592,24	1 418,26	921,82
	palletisée	59,40	393,80	233,20	407,00	301,40	440,00	308,00	435,60	589,60	877,80	1 260,60
CEMII/B-M/ S - L/32,5N	sac	382,90	889,70	427,30	367,70	546,60	368,60	417,30	385,85	311,00	265,90	245,40
	vrac	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60,88	90,80	0,00	0,00	0,00
	palletisée	1 135,20	1 188,00	706,20	712,80	1 023,00	637,00	812,50	1 094,60	1 020,90	845,15	950,05
TOTAL MENSUEL		28 864,50	28 525,45	24 193,31	18 516,15	28 941,69	25 503,88	32 150,46	32 133,29	34 209,62	35 658,89	34 433,09
TOTAL ANNUEL							358 129,83					34 999,50

		2025											
TYPE DE PRODUIT		janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
CEM II/ A-M (S-U) 42,5	sac	12 564,05	13 842,50	8 474,55	10 384,80	17 430,20	18 940,30	23 048,80	25 008,05	19 304,70	12 550,65	9 775,50	9 814,75
	vrac	5 814,08	6 141,72	5 625,60	6 597,38	10 876,98	10 965,70	10 796,36	9 166,50	6 512,92	6 815,92	7 473,58	5 919,66
	palletisée	11 411,70	12 399,60	9 078,10	12 857,25	15 179,35	12 803,15	15 795,60	16 295,25	11 939,40	13 200,60	13 312,70	13 737,15
CEM I-42,5 N/SRS	sac	411,25	605,80	163,05	371,75	585,60	395,55	583,40	392,25	47,20	0,00	40,00	65,00
	vrac	1 322,58	1 406,90	622,24	1 224,54	1 148,40	494,38	1 228,54	3 585,54	3 255,94	2 716,26	1 182,40	1 504,26
	palletisée	1 421,20	1 498,20	528,00	1 333,20	1 104,00	1 403,60	1 672,00	11,00	0,00	0,00	129,80	74,80
CEMII/B-M (S-L) 32,5 N	sac	313,65	634,30	231,80	267,80	461,20	648,70	242,00	736,20	215,20	282,40	547,40	500,00
	palletisée	662,35	776,15	351,00	790,10	832,30	726,70	679,80	594,00	589,30	0,00	0,00	290,40
	TOTAL MENSUEL	33 921,06	37 305,17	25 074,34	33 826,78	47 618,03	46 378,08	54 046,50	55 788,79	41 864,66	35 565,83	32 461,38	31 906,04
TOTAL ANNUEL		475 756,66											

VENTE CIMENT PAR MOIS & PAR ANNEE

Unité : Tonne

MOIS	2021	2022	2023	2024	2025
JANVIER	19 441,59	25 765,59	24 327,63	28 864,50	33 921,06
FÉVRIER	27 544,83	29 336,19	23 337,25	28 525,45	37 305,17
MARS	29 749,79	37 131,34	25 432,74	24 193,31	25 074,34
AVRIL	23 245,70	18 388,19	16 035,17	18 516,15	33 826,78
MAI	18 446,18	27 343,31	30 119,71	28 941,69	47 618,03
JUIN	26 184,53	31 562,80	29 907,75	25 503,88	46 378,08
JUILLET	21 457,78	17 549,89	31 779,23	32 150,46	54 046,50
AOÛT	27 821,75	28 875,03	33 253,28	32 133,29	55 788,79
SEPTEMBRE	31 306,16	25 464,03	27 825,02	34 209,62	41 864,66
OCTOBRE	27 638,68	31 816,83	29 845,57	35 658,89	35 565,83
NOVEMBRE	29 594,45	28 291,96	28 869,99	34 433,09	32 461,38
DÉCEMBRE	25 572,01	29 531,70	27 062,95	34 999,50	31 906,04
TOTAL	308 003,45	331 056,86	327 796,29	358 129,83	475 756,66

ANNEE	CIMENT EXPORTE	CIMENT LOCAL	CLINKER exporté
ANNEE 2021	-	308 003,45	72 234,32
ANNEE 2022	-	331 056,86	207 010,06
ANNEE 2023	11 112,12	316 684,17	251 563,73
ANNEE 2024	3 693,00	354 436,83	187 557,48
ANNEE 2025	55 371,52	420 385,14	75 409,52



الملحق رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية

Statistiques

الجنس

N	Valide	30
	Manquant	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	93,3	93,3	93,3
	أنثى	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	3,3	3,3	3,3
	من 30 إلى 39 سنة	7	23,3	23,3	26,7
	من 40 إلى 49 سنة	7	23,3	23,3	50,0
	أكثر من 50 سنة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	شهادة الأساس	6	20,0	20,0	20,0
	شهادة الماستر	3	10,0	10,0	30,0
	مهندس	11	36,7	36,7	66,7
	شهادة الماجستير	2	6,7	6,7	73,3
	شهادة دكتوراه	4	13,3	13,3	86,7
	أخرى	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أكثر من 5 سنوات	30	100,0	100,0	100,0

الملحق رقم (07): ثبات أداة الدراسة
معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,977	39

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	21

معامل التجزئة النصفية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,956
		Nombre d'éléments	20 ^a
	Partie 2	Valeur	,952
		Nombre d'éléments	19 ^b
	Nombre total d'éléments		39
Corrélation entre les sous-échelles			,979
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,989
	Longueur inégale		,989
Coefficient de Guttman			,986

a. Les éléments sont : 1ج, 3ج, 5ج, 7ج, 9م, 11م, 13ج, 15ج, 17ج, 19ج, 21ج, 23ج, 25ج, 27ج, 29ج, 31ج, 33ج, 35ج, 37ج, 39ج.

b. Les éléments sont : 2ج, 4ج, 6ج, 8م, 10م, 12م, 14ج, 16ج, 18ج, 20ج, 22ج, 24ج, 26ج, 28ج, 30ج, 32ج, 34ج, 36ج, 38ج.

الملحق رقم (08): الإتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات المحور الأول والثاني

		Corrélations																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	Corrélation de Pearson	1																				
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
2	Corrélation de Pearson	.745**	1																			
	Sig. (bilatérale)	<.001																				
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
3	Corrélation de Pearson	.637**	.617**	1																		
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001																			
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
4	Corrélation de Pearson	.788**	.525**	.525**	1																	
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	.003	<.001																	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
5	Corrélation de Pearson	.751**	.705**	.521**	.505**	1																
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	.003	.004	<.001																
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
6	Corrélation de Pearson	.653**	.453**	.457**	.614**	.467**	1															
	Sig. (bilatérale)	<.001	.012	.011	<.001	.009	.006															
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
7	Corrélation de Pearson	.776**	.413**	.430**	.838**	.454**	.646**	.704**	1													
	Sig. (bilatérale)	<.001	.023	.018	<.001	.012	<.001	<.001	<.001													
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
8	Corrélation de Pearson	.682**	.429**	.477**	.604**	.289	.538**	.378**	.622**	1												
	Sig. (bilatérale)	<.001	.018	.008	<.001	.121	.002	.039	<.001	<.001												
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
9	Corrélation de Pearson	.765**	.548**	.345	.525**	.403**	.537**	.383**	.584**	.701**	1											
	Sig. (bilatérale)	<.001	.002	.062	.003	.027	.002	.037	<.001	<.001	<.001											
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
10	Corrélation de Pearson	.709**	.584**	.465**	.617**	.430**	.465**	.503**	.505**	.493**	.658**	1										
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	.010	<.001	.018	.010	.005	.004	.006	<.001	<.001										
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
11	Corrélation de Pearson	.832**	.686**	.606**	.767**	.523**	.635**	.556**	.750**	.617**	.769**	.722**	1									
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	.003	<.001	.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001									
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
12	Corrélation de Pearson	.907**	.804**	.605**	.685**	.764**	.881**	.547**	.620**	.554**	.651**	.630**	.741**	1								
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.002	<.001	.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001								
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
13	Corrélation de Pearson	.878**	.516**	.499**	.726**	.576**	.750**	.669**	.792**	.553**	.691**	.655**	.768**	.825**	1							
	Sig. (bilatérale)	<.001	.004	.005	<.001	<.001	<.001	<.001	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001							
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
14	Corrélation de Pearson	.801**	.459**	.326	.783**	.496**	.751**	.616**	.724**	.579**	.652**	.618**	.667**	.786**	.905**	1						
	Sig. (bilatérale)	<.001	.011	.079	<.001	.005	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001						
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
15	Corrélation de Pearson	.825**	.592**	.573**	.581**	.541**	.702**	.454**	.569**	.607**	.661**	.573**	.561**	.723**	.686**	.617**	1					
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	.002	<.001	.012	.001	<.001	<.001	<.001	.001	<.001	<.001	<.001	<.001					
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
16	Corrélation de Pearson	.868**	.538**	.571**	.622**	.522**	.673**	.483**	.631**	.639**	.739**	.625**	.729**	.766**	.780**	.673**	.760**	1				
	Sig. (bilatérale)	<.001	.002	<.001	<.001	.003	<.001	.007	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001				
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
17	Corrélation de Pearson	.760**	.571**	.547**	.506**	.528**	.620**	.431**	.503**	.493**	.595**	.499**	.550**	.600**	.536**	.423**	.793**	.689**	1			
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	.002	.004	.003	<.001	.017	.005	.006	<.001	.005	.002	<.001	.002	.020	<.001	<.001	<.001			
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
18	Corrélation de Pearson	.747**	.721**	.429**	.510**	.552**	.613**	.288	.416**	.536**	.590**	.465**	.586**	.713**	.490**	.457**	.543**	.673**	.663**	1		
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	.018	.004	.002	<.001	.123	.022	.002	<.001	.010	<.001	<.001	.006	.011	.002	<.001	<.001	<.001		
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
19	Corrélation de Pearson	.804**	.478**	.313	.526**	.757**	.627**	.465**	.583**	.447**	.554**	.378**	.537**	.674**	.649**	.592**	.604**	.694**	.649**	.699**	1	
	Sig. (bilatérale)	<.001	.008	.092	.003	<.001	<.001	.010	<.001	.013	.002	.039	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
20	Corrélation de Pearson	.749**	.451**	.565**	.480**	.670**	.627**	.511**	.505**	.354	.391**	.448**	.494**	.629**	.666**	.496**	.676**	.634**	.666**	.431**	.689**	1
	Sig. (bilatérale)	<.001	.012	.001	.007	<.001	<.001	.004	.004	.055	.033	.013	.005	<.001	<.001	.005	<.001	<.001	<.001	.017	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
21	Corrélation de Pearson	.646**	.422**	.070	.297	.649**	.465**	.264	.352	.325	.519**	.357	.391**	.507**	.479**	.395**	.456**	.577**	.639**	.690**	.844**	.511**
	Sig. (bilatérale)	<.001	.020	.714	.111	<.001	.010	.159	.056	.079	.003	.053	.033	.004	.008	.031	.011	<.001	<.001	<.001	<.001	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

		Corrélations																		
		جود افراز اعدادیاریه																		
		22جو	23جو	24جو	25جو	26جو	27جو	28جو	29جو	30جو	31جو	32جو	33جو	34جو	35جو	36جو	37جو	38جو	39جو	
جود افراز اعدادیاریه	Corrélation de Pearson	1	.829*	.857**	.813*	.827**	.763*	.723*	.844**	.576*	.671**	.827**	.629*	.679*	.713*	.740**	.892**	.715*	.837**	.709**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
22جو	Corrélation de Pearson	.829**	1	.754**	.827**	.660**	.801**	.612*	.607**	.412*	.499**	.673**	.336	.517**	.466**	.525**	.734**	.614**	.722**	.573**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.024	.005	<.001	.070	.003	.009	.003	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
23جو	Corrélation de Pearson	.857**	.754**	1	.779**	.835**	.772**	.617**	.659**	.395*	.542**	.696**	.491**	.526*	.668**	.529**	.711**	.578*	.656**	.489**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.031	.002	<.001	.006	.003	<.001	.003	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
24جو	Corrélation de Pearson	.813**	.827**	.779**	1	.828**	.850**	.588**	.589**	.293	.309	.635**	.492**	.427*	.520**	.411*	.698**	.716*	.681**	.480**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.116	.097	<.001	.006	.019	.003	.024	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
25جو	Corrélation de Pearson	.827**	.660**	.835**	.828**	1	.795**	.623**	.658**	.216	.392*	.591**	.422*	.403*	.655**	.556**	.818**	.654**	.686**	.498**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.251	.032	<.001	.020	.027	<.001	.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
26جو	Corrélation de Pearson	.763**	.801**	.772**	.850**	.795**	1	.822**	.570**	.267	.371*	.693**	.370*	.263	.328	.291	.638**	.664**	.632**	.375**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.153	.043	<.001	.044	.161	.076	.119	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
27جو	Corrélation de Pearson	.723**	.612**	.617**	.588**	.623**	.822**	1	.620**	.332	.578**	.697**	.399**	.229	.256	.386*	.635**	.609**	.585**	.375**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.073	<.001	<.001	<.001	.029	.223	.172	.035	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
28جو	Corrélation de Pearson	.844**	.607**	.659**	.589**	.658**	.570**	.620**	1	.579**	.502**	.604**	.623**	.535**	.690**	.699**	.756**	.631**	.652**	.589**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.005	<.001	<.001	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
29جو	Corrélation de Pearson	.576**	.412*	.395*	.293	.216	.267	.332	.579**	1	.544**	.634**	.501**	.647**	.354	.446*	.367*	.166	.349	.373*
	Sig. (bilatérale)		<.001	.024	.031	.116	.251	.153	.073	<.001	.002	<.001	.005	<.001	.055	.013	.046	.381	.059	.042
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
30جو	Corrélation de Pearson	.671**	.499**	.542**	.309	.392*	.371*	.578**	.502**	.544**	1	.539**	.217	.659**	.334	.679**	.558**	.216	.508**	.680**
	Sig. (bilatérale)		<.001	.005	.002	.097	.032	.043	<.001	.005	.002	<.001	.002	.249	<.001	.071	<.001	.001	.251	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
31جو	Corrélation de Pearson	.827**	.673**	.696**	.635**	.591**	.693**	.697**	.604**	.634**	.539**	1	.663**	.633**	.500**	.497**	.652**	.529**	.627**	.391*
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.002	<.001	<.001	<.001	.005	.005	<.001	.003	<.001	.032
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
32جو	Corrélation de Pearson	.629**	.336	.491**	.492**	.422*	.370*	.399*	.623**	.501**	.217	.663**	1	.447*	.491**	.403*	.410*	.531**	.492**	.282
	Sig. (bilatérale)		<.001	.070	.006	.006	.020	.044	.029	<.001	.005	.249	<.001	.013	.006	.027	.024	.003	.006	.131
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
33جو	Corrélation de Pearson	.679**	.517**	.526*	.427*	.403*	.263	.229	.535**	.647**	.659**	.633**	.447*	1	.570**	.701**	.530*	.150	.378*	.508**
	Sig. (bilatérale)		<.001	.003	.003	.019	.027	.161	.223	.002	<.001	<.001	<.001	.013	.001	<.001	.003	.428	.039	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
34جو	Corrélation de Pearson	.713**	.466*	.668**	.520**	.655**	.328	.256	.680**	.354	.334	.500**	.491**	.570**	1	.622**	.754**	.479**	.538**	.439*
	Sig. (bilatérale)		<.001	.009	<.001	.003	<.001	.076	.172	<.001	.055	.071	.005	.006	.001	<.001	<.001	.007	.002	.015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
35جو	Corrélation de Pearson	.740**	.525**	.529**	.411*	.556**	.291	.386*	.699**	.446*	.679**	.497**	.403*	.701**	.622**	1	.755**	.305	.579**	.626**
	Sig. (bilatérale)		<.001	.003	.003	.024	.001	.119	.035	<.001	.013	<.001	.005	.027	<.001	<.001	<.001	.101	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
36جو	Corrélation de Pearson	.892**	.734**	.711**	.698**	.816**	.638**	.635**	.756**	.367*	.556**	.652**	.410*	.530**	.754**	.755**	1	.646**	.817**	.688**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.046	.001	<.001	.024	.003	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
37جو	Corrélation de Pearson	.715**	.614**	.578**	.716**	.654**	.664**	.609**	.631**	.166	.216	.529**	.531**	.150	.479**	.305	.646**	1	.801**	.561**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.381	.251	.003	.003	.428	.007	.101	<.001	<.001	<.001	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
38جو	Corrélation de Pearson	.837**	.722**	.656**	.681**	.686**	.632**	.585**	.652**	.349	.508**	.627**	.492**	.376	.538**	.579**	.817**	.801**	1	.759**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.059	.004	<.001	.006	.039	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
39جو	Corrélation de Pearson	.709**	.573**	.489**	.480**	.496**	.375*	.375*	.589**	.373*	.680**	.391*	.282	.508**	.439*	.626**	.688**	.561**	.759**	1
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	.006	.007	.005	.041	.041	<.001	.042	<.001	.032	.131	.004	.015	<.001	<.001	.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

Corrélations

		إجمالي المحاور	دكاناً لأعمال	جودة القرار الإداري
إجمالي المحاور	Corrélation de Pearson	1	,964**	,958**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001
	N	30	30	30
دكاناً لأعمال	Corrélation de Pearson	,964**	1	,846**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001
	N	30	30	30
جودة القرار الإداري	Corrélation de Pearson	,958**	,846**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	
	N	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول والثاني

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مجموعيات البيانات	30	3,8048	,61127
ج1	30	3,6667	,66089
ج2	30	3,8000	,76112
ج3	30	3,9333	,82768
ج4	30	3,6333	,76489
ج5	30	3,6667	,84418
ج6	30	4,0333	,61495
ج7	30	3,9000	,88474
المعالجة التحليلية الفورية	30	3,7381	,69388
م8	30	3,9000	,60743
م9	30	3,8000	,76112
م10	30	3,7000	,70221
م11	30	3,7000	,83666
م12	30	3,5000	,97379
م13	30	3,7333	,94443
م14	30	3,8333	,83391
جودة المعلومات	30	3,7095	,80067
جج15	30	3,6667	1,02833
جج16	30	4,0333	,80872
جج17	30	3,7333	,94443
جج18	30	3,6667	,84418
جج19	30	3,6333	1,12903
جج20	30	3,5000	1,04221
جج21	30	3,7333	,90719
دكائن الأعمال	30	3,7508	,65563
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ج22و	30	3,8333	,94989
ج23و	30	3,8333	,87428
ج24و	30	3,7000	,98786
ج25و	30	3,6333	,99943
ج26و	30	3,9667	,80872
ج27و	30	4,0000	,83045
ج28و	30	3,5333	,93710
ج29و	30	3,7000	,74971
ج30و	30	3,7667	1,00630
ج31و	30	3,4000	1,13259
ج32و	30	3,1333	,93710
ج33و	30	3,7000	1,08755
ج34و	30	3,5000	,97379
ج35و	30	3,6000	,96847
ج36و	30	3,7000	,91539
ج37و	30	3,8000	,88668
ج38و	30	3,6667	,92227
ج39و	30	3,8000	,88668
جودالفقراراتالإدارية	30	3,6815	,71160
N valide (liste)	30		

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضيات
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	دكانالاعمال ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : جودالفقراراتالإدارية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,846 ^a	,716	,706	,38563

a. Prédicteurs : (Constante), دكانالاعمال

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,521	1	10,521	70,745	<,001 ^b
	de Student	4,164	28	,149		
	Total	14,685	29			

a. Variable dépendante : جودة القرار الإداري

b. Prédictors : (Constante), دكاناً لعمال

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Bêta		
1	(Constante)	,236		,567	,575
	دكاناً لعمال	,919	,846	8,411	<,001

a. Variable dépendante : جودة القرار الإداري

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	جميع متغيرات البيانات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : جودة القرار الإداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,738 ^a	,545	,528	,48872

a. Prédictors : (Constante), جميع متغيرات البيانات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,997	1	7,997	33,483	<,001 ^b
	de Student	6,688	28	,239		
	Total	14,685	29			

a. Variable dépendante : جودة القرار الإداري

b. Prédictors : (Constante), جميع متغيرات البيانات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,413	,572		,722	,476
	مجموعتي البيانات	,859	,148	,738	5,786	<,001

a. Variable dépendante : جودة القرار الإداري

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعالجة الحاسوبية الفورية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : جودة القرار الإداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,761 ^a	,580	,565	,46951

a. Prédictors : (Constante), المعالجة الحاسوبية الفورية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,512	1	8,512	38,616	<,001 ^b
	de Student	6,172	28	,220		
	Total	14,685	29			

a. Variable dépendante : جودة القرار الإداري

b. Prédictors : (Constante), المعالجة الحاسوبية الفورية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,763	,477		1,598	,121
	المعالجة الحاسوبية الفورية	,781	,126	,761	6,214	<,001

a. Variable dépendante : جودة القرار الإداري

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	جودة المعلومات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : جودة القرار الإداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,856 ^a	,733	,723	,37429

a. Prédictors : (Constante), جودة المعلومات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,762	1	10,762	76,820	<,001 ^b
	de Student	3,923	28	,140		
	Total	14,685	29			

a. Variable dépendante : جودة القرار الإداري

b. Prédictors : (Constante), جودة المعلومات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,859	,329		2,610	,014
	جودة المعلومات	,761	,087	,856	8,765	<,001

a. Variable dépendante : جودة القرار الإداري

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر ذكاء الأعمال على جودة القرار الإداري، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال (جمع وتحليل البيانات، المعالجة التحليلية الفورية OLAP، جودة المعلومات) وواقع تطبيق هذه الأبعاد في شركة الإسمنت -تبسة-، لما يلعبه ذكاء الأعمال من دور محوري في تحسين استغلال البيانات وتحويلها إلى معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار، وما ينعكس عنه من رفع جودة القرار الإداري داخل الشركة.

وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لذكاء الأعمال على جودة القرار الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=0.846$) وهو ارتباط إيجابي قوي، أما القابلية التفسيرية لنموذج، فقد تمثلت في معامل التحديد ($R^2=0.716$)، ما يدل على أن 71,6% من المتغيرات في جودة القرار الإداري تعزى إلى ذكاء الأعمال، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارجية عن النموذج، كما بين إختبار ستودنت ($t=8.411$) وفisher ($F=70.74$) دلالة النموذج ككل إحصائياً، وهو ما يدعم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وجودة القرار الإداري عند مستوى معنوية 5%.

الكلمات المفتاحية: ذكاء الأعمال، جودة القرار الإداري، اتخاذ القرار.

Abstract

This study aims to examine the impact of Business Intelligence on the quality of administrative decision-making, through analyzing the relationship between the dimensions of Business Intelligence (data collection and analysis, Online Analytical Processing (OLAP), and information quality) and the actual implementation of these dimensions within the Cement Company of Tebessa. This is due to the pivotal role that Business Intelligence plays in improving the utilization of data and transforming it into accurate information that supports decision-making, which in turn enhances the quality of administrative decisions within the organization.

The study found a statistically significant effect at a significance level of (0.05) of Business Intelligence on the quality of administrative decision-making. The correlation coefficient between the two variables reached ($R=0.846$), indicating a strong positive relationship. As for the explanatory power of the model, the coefficient of determination ($R^2=0.716$) showed that 71.6% of the variation in the quality of administrative decision-making is attributed to Business Intelligence, while the remaining percentage is due to other external factors not included in the model. Furthermore, the Student's t-test ($t=8.411$) and the Fisher test ($F=70.74$) confirmed the statistical significance of the overall model, supporting the acceptance of the alternative hypothesis which states that there is a statistically significant effect of Business Intelligence on the quality of administrative decision-making at a 5% significance level.

Keywords: Business Intelligence, Administrative Decision Quality, Decision-Making.